十五、废话藏趣

郭沫若同志曾把罗嗦文章喻为牛粪，太阳一晒如薄饼。可见，罗嗦文章是极令人反感的。同样，在人们的语言交流中，说话罗嗦也为人们所讨厌。

其实，“罗嗦”也是一种比较亲切的语言，在一些送别、欢聚等场合，适当的罗嗦，还会使人感到温暖。在某些特定的场合或特殊气氛中，巧妙地运用罗嗦语言，不但能活跃谈话气氛；增强谈话的趣味性，而且还可以使你随机应变，接受一些正常语言无法胜任的交谈。

美国棒球明星温斯顿·贝内特：“我身体的其他部位并未作过重大的膝部手术。”

著名导演麦克·柯蒂兹有一次曾愤怒地对助手说：“我被人打断话头时，不要跟我说话。”

纪明求职面试时穿得单薄。

“你冷不冷啊？”招聘者问。

“我不知道我冷不冷，我知道天很冷。”

这样的回答，无疑要比简单的直接了当地回答富有趣味性，更容易活跃谈话气氛，使人愿意与你接触。

在一对新人的婚礼上，宾客们指着新娘对新郎明知故问：“这位是谁呀，也不介绍介绍？”新郎脱口答道：“她是我丈母娘的独生女，也是我妈妈的大儿媳妇。”两句罗嗦话，说得宾客们哄堂大笑。按常理说，像这样的话，可简练回答：“她是我妻子”，而新郎却采用罗嗦语言绕了几个圈子，一下使婚礼的气氛活跃起来。

一位“文学评论家”的高论：“凡文章以趣胜，须作得有趣，才有趣；若作得无趣，便无趣矣。”在王蒙的《听同义反复万无一失的演说》中一位演讲家的演说：“同志们，我们一定要努力工作，就是说第一要努力，第二要工作，第三要努力工作。只努力而不工作不行，只工作而不努力也不行，既不努力又不工作更不行。”

这些演讲家和文论家的指示和讲话，是不与信息量原则或时间的宝贵性等问题相干，他们也根本不希望有人用什么信息量原则去限制他们的讲话自由。他们的废话绝不是因为无知而讲出来的，而是“明知故犯，有意为之”。当人们意识到这一点，就会咀嚼出其中的意味。废话藏趣常常是在话外。

当你处在窘迫的境地时，不妨“罗嗦”几名，它可以帮你摆脱困境。有对青年夫妇，结婚三年还没有小孩，俩人都非常苦恼。有一天，他们在路上碰见一位老同学，说话间，这位老同学的儿子突然发问：“徐阿姨，妈妈说要把你们的儿子给我做干弟弟，我什么时候才能见干弟弟呢？”面对小朋友的问话，徐阿姨十分为难，答吧，怎么答呢？不答吧，又下不了台。这时，站在一旁的丈夫灵机一动，答道：

"不在今年就在明年，不在明年就在后年……"几句罗嗦的话，不但帮妻子解了围，而且不使小朋友失望。

对那些明知故问，以别人取乐者，罗嗦是一种最有力的武器。有位好事者，经常喜欢搜集别人隐私，以此来取乐。当他得知邻居小王的妻子比小王大7岁时，便来到小王家，他问小王："你妻子多大了?"小王知道此人不怀好意，便直接了当地答道："年龄30，籍贯陕西，性别女，我的年龄加7岁是她的年龄……还有什么需要知道的吗?"罗嗦话像连珠炮一样射出去，一下子揭了对方的"老底，"那人终于灰溜溜地去了。

十六、摹拟仿造

摹仿是很重要的致笑手段。在我们所喜欢的相声和小品中，学方言、学鸟叫、学演唱、学洋人、学乡巴佬、学老人、学儿童等等，总是无学不笑。薛宝琨先生指出："摹拟是喜剧艺术的温床，滑稽、讽刺、幽默等范畴都是在摹拟的基础上产生的。"也许，说摹拟是最原始、最基础的造笑方法之一，大概并不算夸张。

鲁迅曾据崔颢的《黄鹤楼》造出一首妙趣横生的讽刺诗：

"阔人已骑文化去，此地空余文化城。
文化一去不复返，古城千载冷清清。
专车队队前门站，晦气重重大学生。
日薄榆关何处抗，烟花场上没人惊。"
（见《伪自由书》）

其实，早鲁迅几百年，已有人"偷"《黄鹤楼》诗的框框写打油诗了。据《万历野获编》载，有人于严冬失却貂皮帽套，其友以诗嘲之曰：

"贼人已偷帽套去，此地空余帽套头，
帽套一去不复返，此头千载光油油。
寒眸历历悲燕市，短鬓凄凄类楚囚，
九十春光何日至，胸包权戴使人愁。"

这首仿造诗虽仍然使人联想到崔颢的别友诗，但同时崔颢"当年面对长江送友话别的激荡情绪已被油滑琐细的情状取代，巧妙的的模仿油然而生嬉戏之意味。"（薛宝琨语）

言语中的摹仿可以分为仿词、仿句、仿章、仿调、仿语等几种。

仿词。即根据本体词的结构临时仿造新词。周总理在一次谈话中说到文字改革："希望大家积极支持文字改革工作，促进这一工作而不要'促退'这一工作……"周总理根据"促进"一词仿造出"促退"，一"进"一"退"，不仅对比鲜明，而且幽默有趣。这种用法是比较常见的，鲁迅曾从"阔人"仿出个"狭人"；毛泽东也从"文化团体"仿出个"武化团体"。还有，据"新闻"仿出"旧

闻”，据“天才”仿出“地才”，据“大众化”仿出“小众化”等。

仿句。即仿照本体句子的格式另造新句。一次，丘吉尔的同事、保守党议员威廉·乔因森希克斯在议会上演讲，看到丘吉尔一个劲儿地摇头，便问：“我想提请尊敬的议员注意，我只是在发表自己的意见。”丘吉尔对答道：“我也想请演讲者注意，我只是在摇我自己的头”。轻松含蓄，寓讥讽于微笑中。

仿章。即根据本体篇章的格式仿造新的篇章。我们上面说得鲁迅等对崔颢的《黄鹤楼》的仿造即属仿章。有人摹拟《红灯记》中李铁梅的唱段讽刺不正之风。原文是：“我家的表叔数不清，没有大事不登门；虽说是亲眷也不相认，可他比亲眷还要亲，爹爹和奶奶，齐声唤亲人，这里的奥妙我也能猜出几分，他们和爹爹都一样，都有一颗红亮的心。”仿拟后成为：“我家的表叔数不清，没有私事不登门。虽说是也有亲眷也有生人，可他比办公还要热心。群众和街坊，人人都气愤，这里的奥妙我也能猜出几分。他们和爹爹都一样，都有一颗为私的心。”通过前后不同的“表叔”为了不同的目的（公、私）的对比，把“公”事化为“私”事，令人在笑声中感受讽刺与幽默的力量。

仿调。即摹拟既成的语句腔调创造新的腔调。上面的仿章例子如果用《红灯记》的唱腔唱出来，效果倍增，感染力会更强，这也是仿调的功能。再如，仿照电影《红高粱》中主题歌《妹妹你大胆的往前走》的歌词和腔调，改换成不伦不类的“换大米”的连声叫卖，这是著名笑星郭达给我们的幽默“杰作”，它的腔调和唱词与原本粗犷的意味形成了令人惊诧奇异的对比联想，不禁引起大笑。

仿语。即依照本体短语的结构创造临时性新的短语。这种短语包括固定性较强的熟语、俗语、成语和常用语句，这是较窄的概念。如果宽泛些，则可以将仿词和仿语合二为一，但对于分析理解又较为吃力，故此文分开讲。人们在运用时可以随机应变，不可拘泥。这样仿拟的例子可谓比比皆是，它的特点是把现成的短语中的某个词或某个词素换成意义相反或相对的词或词素，形成一个新的短语。例如，据“望洋兴叹”仿拟出“望‘楼’兴叹”。再如，将一个现成的谚语“可怜天下父母心”仿出一个“可‘恶’天下父母心”，以趣味地感叹一下某人父母的“作恶多端”。

下面这些仿拟成语成了某些不正之风的“生动”写照：

作家——投笔从“融”；历史学家——谈“股”论“金”；书法家——玩物丧“字”；技术人员——坐以待“币”；银行人员——持“资”以“横”；记者——言为“薪”生；教师——谆谆“叫悔”；演员——多“财”多艺；出版商——添“资”加“页”；受贿者——据“礼”力争；抢劫者——无“为”不至；中小学生——“财”疏学浅；家庭教师——因“财”施教；老实人——愚昧无“资”。

最后，让我们来看几篇摹拟刘禹锡散文名篇《陋室铭》的仿作。先复习一下原作：

山不在高，有仙则名。水不在深，有龙则灵。斯是陋室，惟吾德馨。苔痕上阶绿，草色入帘青。谈笑有鸿儒，往来无白丁。可以调素琴，阅金经。无丝竹之乱耳，无案牍之劳形。南阳诸葛庐，西蜀子云亭。孔子曰："何陋之有?"

仿作之一：《教室铭》

分不在高，及格就行。学不在深，作弊则灵。斯此教室，惟吾闲情。小说传得快，杂志翻得勤。琢磨下象棋，寻思看电影。可以打瞌睡，写家信。无书声之乱耳，无复习之劳形。虽非跳舞场，堪比游乐厅。心里云：混张文凭。

仿作之二：《陋官铭》

官不在高，有威则名。学不在深，有权则灵。骄娇儿宝，惟其得馨，前厅"碧萝"绿，后门"竹叶青"。捧场有庸儒，差使皆壮丁。张口乱弹琴，假正经。爱甜言以悦耳，喜轿车之随行。出入"醉归庐"，往来"赏心亭"。神仙曰："吾乐何有?"

仿作之三：《陋语铭》

话不在多，有髓则名。语不在巧，有诚则灵。此是陋识，唯悟得明。观点需正确，思路要理清。推理合逻辑，用语无不精。微笑带幽默，能助兴。无俗套假太空，无官腔烦人听。古人抵掌谈，掉舌胜万兵。听者云：何陋之有?

十七、巧对趣谣

对联即讲究对仗的内容相联的两句诗，一般有横批，以点明主题。巧用对联可以产生和展示幽默。

北宋大文豪苏轼有一个胞妹，名叫苏小妹，自幼聪敏过人。兄妹二人因讨论一首诗时，观点有些分歧，苏轼便以"兄长"的身份力图压服苏小妹，可苏小妹并不示弱，据理力争，最后指着哥哥的一嘴胡须出联句嘲讽道：

"口角几回无觅处，忽闻毛里有声传。"

苏轼知道小妹对自己的"压服"不满，有意指岔子讥讽自己，但听到这出联句，感到亦庄亦谐，幽默风趣，不觉兴致顿生，指着小妹的额头夸张地反讥道：

"未出庭前三五步，额头先到画堂前。"

意思是说苏小妹的额头前凸。苏小妹听哥哥也说得如此诙谐风趣，心里的气已消了大半，但又不甘心立刻服输，便指着哥哥的长脸出句道：

"去年一点相思泪，至今流不到腮边。"

苏轼一听，这更夸张，便也继续回敬道：

"几回拭眼深难到，留却汪汪两道泉。"

意思是说苏小妹的眼窝也很深。

兄妹二人你来我往，展示才思，幽去默来，互相打趣。

一对夫妇都喜好对联，面对嗜烟如命的丈夫，妻出联讥讽："张口闭眼，爷云

吐雾，谁家男人似这般烧火先生？”

丈夫毫不生气，反唇相讥：

“拨嘴弄舌，说风道雨，哪个女子像那样泼水夫人？”

妻了见丈夫执迷不悟，又出一联：

“根根柱柱抽抽扔扔手手扔掉人民币；丝丝缕缕吸吸吐吐口口吸进尼古丁。”

丈夫看罢，深受教益。很快醒悟，也撰一联：

“信是人言本应取信于人须言而有信，烟乃火因常见抽烟起火该因此戒烟。”

这些对联，形褒实贬，形贬实褒，寓褒于贬，寓贬于褒，风趣高雅，情趣盎然。

在对联中，汉语的灵活自由，富有弹性的特点得到了最大程度的发挥，运用藏词、回环、拆字、镶嵌、双关、谐音等手法致谐成趣。

湛江德邻里有副对联：

“我爱邻居邻爱我，鱼伴水活水伴鱼。”

对联运用回环，可以顺读倒读，堪称一绝。

明代徐谓有一联，上联是：“好读书，不好读书；”下联是：“好读书，不好读书。”上下联完全一样，主要通过读音的不同来区别。上联的两个“好”字，前一个念第三声，后一个念第四声；下联的“好”字，前一个念第四声，后一个念第三声。年轻时耳聪目明，精力充沛，正是好读书的时候，却不爱好读书；到了晚年，知道读书的重要性，却不像年轻时那样耳聪目明，精力充沛了。对联告诫人们珍惜时光，好好学习。

对联使语言的运用达到了既高又绝的地步，它的新奇；巧妙都是使人赞叹不已的，让人觉得趣味无穷，意味深长。

下面再举几例，以飨读者：

墙上芦苇，头重脚轻根底浅；

山间竹笋，嘴尖皮厚腹中空。

看我非我，我看我，我也非我；

装谁象谁，谁装谁，谁就象谁。

咦，哪里放炮!

哦，他们过年。

稻草捆秧父抱子

竹篮装笋母怀儿

一二三四五六七（八）

孝悌忠信礼义廉（耻）

上联隐去“八”字，即“忘八”，以谐“王八”之音作骂人语；下联隐去“耻”字，作“无耻”解。

如果说对联的形式雅而巧，那么民谣的形式则是俗而趣。

“民谣”又称顺口溜，产生于人民群众之中，在民间广泛流行，是人民群众对社会丑恶和不良现象不满的趣味表达，具有很强的幽默感。例如，解放前老百姓对反动军队恨之入骨，编了这样一首幽默感很强的顺口溜：

“遭殃军，说得好：不要钱——嫌少；不怕死——嫌早；不拉夫——嫌老；不住民房——嫌小；爱国家——办不到；老百姓——不得了。”

这首民谣幽默地揭露鞭笞了丑恶，易念好记，曾在群众中广为流传。

顺口溜因采用诗歌的形式，顺口、押韵，显得饶有谐趣。其中最常用的是打油诗。生活中，众多的顺口溜成为人们在街头巷尾、田间地头、茶楼酒肆中久议不绝的话题。顺口溜是群众对现实生活中某些不良现象感受、认识和态度的真实反映，堪称群众情绪的温度计，社会风云的晴雨表。通过它可以抨击时弊，嘲讽假恶丑，可谓有讽有谐。

由于公款吃喝风屡禁不绝，成为一种“公害”。这种腐败现象是顺口溜抨击的主要焦点：

“上面吃请，下面请吃，上下对‘口’，横向联‘席’。”

“工农商学兵，都刮吃喝风；东西南北中，无处不吃公。”

“当了乡镇长，把‘胃’献给党。”

“迎来送往天天醉，吃坏了党风喝坏了胃；喝得干群关系如油水，喝得工农感情都消退。”

这些顺口溜形象地讽刺了一些干部沉醉于筹觥交错、沉缅于迎来送往的社会丑恶现象。顺口溜以其生动活泼的形式活跃在不同的场合，不同的行业。下面这些顺口溜也是人民群众对社会不良现象的幽默写照：

感情深，一口闷；感情浅，添一添；感情薄，够不着；感情厚，喝不够；感情铁，喝出血。（讽刺吃喝风）

大家跟着感觉走，感觉跟着烦恼走，男人跟着钞票走，姑娘跟着老外走，老九老九你别走。（讽刺拜金主义）

村哄乡，乡哄县，一级一级往上骗，一直骗到国务院。（讽刺弄虚作假）

打麻将三天不累，喝茅台三瓶五瓶不醉，下舞池三夜五夜不睡，干正事三年五年不会。（讽刺干部作风）

十亿人民九亿商，还有一亿正开张。（讽刺盲目经商热）

爱上一个有点傻，爱上两个最起码；四个五个刚合适，十个八个才潇洒。（讽刺情爱误区）

世人都晓“倒”爷好，倒来倒去全发了；
只要能把大钱赚，道德良心不要了。
世人都晓“后门”好，这条路子走惯了；
不管事情有多难，最后全都办成了。
世人都晓宴会好，“四菜一汤”吃肥了；
你请我来我请你，反正公家报销了。
世人都晓扯皮好，不费力气不费脑；
扯上三年和五载，问题自然不见了。
世人都晓官僚好，这顶帽子好极了；
出了问题别害怕，戴上帽子没事了。
（讽刺各种腐败现象）

十八、随机巧套

把成语、惯用语根据一定的联系随机巧妙地套在一起，也会诸趣横生。这种成语、惯用语的套用主要是“巧”，巧得正好行文，使意义显得似通非通，不伦不类，遂成笑意。

请看《水浒》第三回中的这几句话：

且说鲁达自离了渭州，东逃西奔，急急忙忙，行过了几处州府，正是“饥不择食，寒不择衣，慌不择路，贫不择妻”。

就文意所需要而言，仅“慌不择路”足已：余皆赘冗，然那十六字是常常连着说的，合起来说明一种“生活中的真理”，如果只用“慌不择路”四字，那“生活味”与趣味性就出不来了。

清末张南庄所著的滑稽小说《何典》中，有许多这样的套用现象

软骨头鬼听说，便拿了一把两面三刀，飞踢飞跳地去了。

活死人看这道士时，戴了一顶缠头巾，生副吊蓬面孔，两只胡椒眼睛，一嘴仙人簧须，腰里绉纱搭膊上，挂几个依样画葫芦。

这里，“两面三刀”套用了成语，“依样画葫芦”套有用了俗语，这与语境相背甚远的形式被换巾帖标签后强行亮相，显得很不协调，以至引发笑声。

这种方式主要用于调侃，并没有什么太大的意义，在相声中常见。相声《成语新篇》中巧妙嵌套了许多成语，具有以上面例子更大的可笑性：

乙：干脆，你有什么菜吧。

甲：凉菜有狼心狗肺，鼠肚鸡肠，提心吊胆，抓耳挠腮。

乙：吃完了我非中毒不可，热菜有什么？

甲：给您杀了一只呆若木鸡，煎一条缘木求鱼，熬一锅行尸走肉，煮一碗通宵达旦，红烧虎背熊腰，清炖马失前蹄。

乙：我吃得动吗？

这些“菜”自然不是预备给人吃的，而是给人听的，是给人的精神享乐的。

下面我们再看看把人名、地名、药名、书名、影片名联到一起的方式。

有一个中药铺，门上一对联全是药名：

白头翁，持大戟，跨海马，与木贼草寇战百合，旋复回朝，不怕将军国老。

红娘子，插金簪，戴银花，比牡丹芍药胜五倍，苁蓉出阁，宛若云母天仙。

对联中巧妙套用了药名：白头翁、大戟、海马、木贼、草寇、百合、旋复、将军、国老、红娘子、金簪、银花、牡丹、芍药、五倍、苁蓉、云母、天仙。巧妙组合，别有新义。

把电影名称巧套在一起，表达一种似是而非的含义，也是趣味盎然。

一位中学生在演讲，当他描述他们一些同学的心态时，运用电影名称表达：

星期一——《走向深渊》；

星期二——《路漫漫》；

星期三——《夜茫茫》；

星期四——《黎明前的黑暗》；

星期五——《归心似箭》；

星期六——《虎口脱险》；

星期日——《快乐的单身汉》。

下面我们是国内电视机牌名连缀：

《红岩》顶上《红梅开》，

《唐山》《新歌》唱《星海》。

《海燕》《莺歌》庆《双喜》，

《华日》《友谊》向未来。

《黄山》顶上《菊花》开，

《泰山》《虹美》连《上海》。

《孔雀》开屏《三元》里，

《龙江》《天鹅》雪花白。

《牡丹》花开人人爱，

《金星》《闽星》云天外。

《星火》燎原放光明，

《长城》《多菱》新姿态。
《春风》吹拂《百花》开，
《美乐》《百乐》乐开怀。
《乐华》《环宇》奏《凯歌》，
根治《黄河》除水害。
《百合花》开放异彩。
《襄阳》《春笋》土中来。
《青岛》《青松》落《松鹤》，
《金鹿》《飞鹿》《熊猫》来。
《井冈山》上兰花开，
巍巍《昆仑》《南虹》彩。
《沈阳》《北京》心相连，
《长风》《飞跃》新时代。
《武夷山》上樱花开，
《南宁》《成都》春常在。
《珊瑚》岛上《西湖》景，
《梅花鹿》群《韶峰》来。

十九、文字拆析

汉字历史悠久，形、音、义丰富多彩，令众多才子佳人、文人骚客细细玩味，慢慢品评，作出了五花八门的文字游戏，玩出流传千古的文字幽默，诙谐滑稽，妙语惊人。

宋代著名文学家苏轼与黄庭坚平时对酒当歌，游戏言辞，其乐无穷。

有一次，黄庭坚请苏轼赴宴吃鱼，发出请柬，上面不写“鱼”而写“半鲁候教”，意即准备了“鲁”字的一半给你吃。过了几天，苏轼也请黄庭坚吃鱼，请柬写的完全一样。

这一天，黄庭坚来到苏轼家，苏轼把他安排在院子里晒太阳，术提吃鱼之事。黄庭坚很纳闷，一问，苏轼解释说：“‘鲁’的上半截你已请我吃过了，我今天请你吃下半截。”

当然，吃完下半截，也就不会空着肚子回去了。

这种游戏在乾隆皇帝与纪晓岚之间玩得很妙：

这天，纪晓岚陪皇帝过中秋节，很想念自己的家与亲人，被皇帝看出，皇帝说：“纪卿，你似有所思所想，莫不是——口十心思，思妻、思子、思父母?”

纪晓岚思维敏捷，以联相对：“皇上，臣久居朝中，思新心切，若蒙圣上恩准省亲可谓——言身寸谢，谢天、谢地、谢圣王。”

这里，双双巧用文字游戏联对答问，平添多少乐趣，令人拍案叫绝。

还有许多字谜和趣对是运用文字拆析的方法，悟出其中的奥秘之后无不使人感到趣味盎然。下面便是两副趣对：

山石岩前古木枯，此木为柴。

白水泉间女子好，少女更妙。

这实在堪称绝妙，大概也只有汉语里才会创造出这样的幽默作品来。

文字拆析方法只要做得巧妙，是一种具有很强致笑力的方法。它的机制，一是形变，二是机巧。让我们以上引这副对联为例进行析说：

首先，“岩”拆为“山”与“石”，“枯”，拆为“木”与“古”；“柴”离为“此”与“木”，这是形变。但“山”与“石”皆有所指（拆离出来后并非就是一个无生命、无所指的死部件），“古”与“木”皆有所指，“此”与“木”也都有所指。

其二，“山石”“古木”“此木”都可组合，是又一种“活性”单位。

其三，“山石”与“岩”、“古木”与“枯”、“此木”与“柴”又绝非仅为汉字部件的重组，而是同时又是词语（语言单位）的组合。

其四，“山石岩前”同“古木枯”与“此木为柴”也并不仅是“字组”的加和，而是同时有着合乎客观事理逻辑联系的“词组”的组合——“山石岩前”的“古木枯”的确是“此木为柴”。

此外，上下联之间“岩”与“泉”的联系、上联与下联间纯体裁上的联系也都有值得品味的巧妙。实在是令人不能不拍案叫绝。

经 商 篇

卷一　砥　　身

“砥身”法（上篇）

【智语】

我本是信和钱庄的一名小伙计，因父死家贫，才来到钱庄做学徒的。先从扫地、给掌柜的倒便壶做起，一直做到了负责收账的“跑街”。但我却不想如此终此一生。我常在心里想，早晚有一天，我要自立门户，也开上一家钱庄，闯出一番属于自己的事业来，这样才算得上是一个顶天立地的男子汉。正因为有这种想法，当年才擅自作主，把钱庄的五百两银子借给王公进京投供。以图其日后发达，为我所用。不过有钱要用，还要着机会，还要看人。

【点评】

胡雪岩本非池中之物，虽出身寒微，但他却有一颗早晚总要自立门户的事业心。因此，他才敢于孤注一掷，以贫贱之躯、火热之心，于乱世逆境之中，在王有龄身上下注。

胡雪岩拿饭碗换银票资助王有龄，这件事开始做时，就不是漫无目的的，他相信王有龄将来定会发达，这是一笔投资，需要勇气，更要有长远目光，一般人求利在现在，而胡雪岩求利在将来，正所谓

"长线放远鹞"，王有龄一旦官场走红，胡雪岩自会沾光，那时，他的钱就不会白花。

纵观古往今来的巨商大贾，在他们当中，有相当一部分人出身寒微，在少年时出门做过学徒，后来凭着一颗自立门户的事业心，最终成长为富甲一方的大商人。正所谓"不受磨难不成佛"，一代"红顶商人"胡雪岩的成长与发家史，堪为后人自立创业的一面镜子。

【事典】

胡雪岩，名光墉，字雪岩。1823 年出生于徽州绩溪。徽州多商，徽商遍布各地。受经商之风的影响，胡雪岩在父死家贫的窘境中，12 岁那年，便告别寡母，只身去杭州信和钱庄当起了学徒。

胡雪岩生得一双四面八方都照顾得到的眼睛，一看就是个绝顶聪明的主儿。平时他不仅能吃苦肯学，而且能言善道，出手大方，外加他有一张常开的笑口，所以人缘极好，上上下下的人都喜欢他。由于这些因素，胡雪岩 3 年师满后立刻成了信和钱庄一名得力的小伙计。

开始时，胡雪岩和其他伙计一样在店里站柜头，后来东家和"大伙"都觉得这个小伙计顺眼，就派他出去收账，胡雪岩认真操办，从来不曾出过纰漏，深得东家赏识。后来却因资助王有龄被东家赶出了钱庄。

众所周知，胡雪岩的辉煌历程就是从帮助王有龄捐官开始的。也正是"捐官"这一举措造就了一代"红顶商人"，为胡雪岩的破土营造了契机。

大凡进中国封建官场者，不外乎有几个途径：一条是莘莘学子寒窗苦读，头悬梁，锥刺股，四书五经、诗词曲赋烂熟于心，八股文章做得顺畅。吃尽千般苦头，逐步求取功名，由童生、秀才、举人、进士而步入官场。有那吉星高照的，中了状元，披红挂彩，所谓"春风得意马蹄疾，一日看尽长安花"，便是道其风光。历史上清贫书生转瞬之间金榜题名、飞黄腾达者不乏其人。另一条路是国家有难，或外族进犯，或官逼民反，社会动荡，天下大乱，社稷倾危。此时，瞅准时机，投笔从戎，沙场血战，博取武功。所谓"了却君王天下事，赢得生前身后名"，一旦凯旋，论功行赏，封妻荫子，泽及后世，一样无限风光，不亚于科考入仕。

以上入仕者，或从文，或习武，为官作宦，来路光明正大，无可非议诟言。倘有那一种人，文不能提笔成章，武不能盘马弯弓，金榜题名无望，封妻荫子休想，难道只好做个规矩老百姓，绝了为官作宦的念头？其实不然，只要有孔方兄帮忙，一样可以穿朱着紫、出将入相哩！这便是进入官场的另一条途径：捐官。

查历代捐官情况，大约在秦始皇帝二年，关中飞蝗成灾，庄稼饱受咬噬，天下大饥，国库空虚。秦始皇情急之中，采纳丞相李斯谏议，下诏曰：凡百姓缴粟千石者，拜爵一级。此例一开，富贵者莫不惊喜万分，群起踊跃响应，缴粟纳粮，论价买官，国库果然充盈，避免了一次社会危机。但百姓从此便有了新概念：原来有钱

也可以做官。

有年夏天，胡雪岩在一家名叫“梅花碑”的茶店里跟一个叫王有龄的攀谈，知道他是一名候补盐大使，打算北上“投供”、加捐。

然而他的境况不好，且又举目无亲，王有龄一天到晚穷困潦倒，每天在茶馆里穷泡，消磨时光。虽然捐了官却无钱去“投供”。

在清代，捐官只是捐了一个虚衔，凭一张吏部所发的“执照”，取得某一类官员的资格，如果要想补缺，必得到吏部报到，称为“投供”，然后抽签分发到某一省候补。王有龄尚未“投供”，更谈不上补缺了。

胡雪岩了解了这些情况后，心头不由一亮，眼前的王有龄决非等闲之辈，若助他进京“投供”，日后定有出头之日，成为助自己飞黄腾达的靠山。

胡雪岩虽然读书不多，却极有悟性，对“否极泰来”、“乐极生悲”这类社会哲理体会弥深。他身处钱庄，在钱眼里打斤斗，看惯了多少人在生意场上一夜之间暴富，改变命运；又有多少人万贯家产毁于一旦，沦为乞儿。他猜想为官作宦，也和升斗小民一样轮回运转，或官或民，全是命相使然。胡雪岩喜欢听说书，“昨日阶下囚，今日座上宾”、“落难公子，小姐赠金”、“金榜题名，洞房花烛”。诸如此类富有传奇色彩的故事，常令胡雪岩兴奋不已。

胡雪岩认定眼前这个落魄潦倒的王有龄必定会翻转过来，大富大贵，只是火候未到，还缺一位帮他的贵人罢了。胡雪岩年龄尚轻，20 出头，正处于多梦时代，他想象自己正是刚肠侠胆、救人危难的豪爽之士，虽算不上“贵人”，但手里尚握重金——那 500 两未交给老板的银子，亦是助人成就大业的本钱。

王有龄却不知胡雪岩的心思，他心不在焉地呷口茶，冲胡雪岩拱拱手，然后起身告退。胡雪岩看着王有龄渐渐远去，感觉到一生的重大机遇似乎即将失去，失去了便再难遇到。胡雪岩此时突然坚定了信心，决定在王有龄身上下注。

“老哥不忙走，请看一样东西，”胡雪岩从衣兜里掏出布包，一层层打开，露出一张 500 两的银票，原来老板当初交办胡雪岩去讨一笔倒账，并无十分把握，即使讨不回来，也并不怪罪他。故而胡雪岩收回此账后未把银票交回钱庄，他寻思把这钱做本钱，做一桩大生意的投资，如今瞅准了王有龄，正好在他身上下功夫。胡雪岩见识高明，他认定以钱赚钱算不得本事，以人赚钱才是真功夫，倘若选人得当，大树底下好乘凉，今生发迹才有靠山。这思想一直左右胡雪岩终生，使他成为一代大贾巨富。

当时，王有龄一下惊呆了，盯住银票如人定一般，半天回不过神来。当他听胡雪岩说这些银票要送给他进京“投供”时，他双手乱摇不肯接受。这么大一笔钱，没有人敢替他作保，他实在还不起！

然而当他感知胡雪岩是真心实意，决非儿戏时，顿时又感动万分，热泪滚滚，倒头便要下拜。胡雪岩慌忙扶住他，两人互换望子，结拜为弟兄。胡雪岩重又唤来酒菜，举杯庆贺，预祝王有龄马到成功、衣锦荣归。两人如同和亲弟兄一般，说不

完的知心话，道不尽的手足情。

第二天，王有龄买舟启程北上。秋风鼓动白帆，客船飞快远去，运河水面百舸争流，千帆竞发。运河犹如大赌局，不知王有龄能赢否？

但有一点胡雪岩不会怀疑，那就是王有龄一旦发迹是绝不会忘记他的。

【践履】

胡雪岩慧眼独具，敢于在落魄文人王有龄身上下注，此举颇为类似春秋战国时期的吕不韦。

“奇货可居”是历史上有关吕不韦的典型商例，也是历代商家津津乐道的话题。

吕不韦是古代一个有声望家族的后代，他的祖先可以追溯到传说中的炎帝时代，据说：炎帝之裔，伯夷之后因有功而被封于吕（今河南南阳），子孙繁衍就以吕为姓。

吕不韦的出生地在卫国的国都濮阳（今河南濮阳），这里的土地虽然长不出什么好庄稼，可它却是当时一个有名的商业城市，其繁华程度可与陶邑相比，人们常常将“陶、卫”并称。濮阳地处黄河岸边，交通十分便利，从这里溯河而上，不远就可到达周朝的国都洛阳。顺黄河而下，可到达盛产鱼盐粟帛豆麦著称的齐鲁文明、富庶之乡；向南，黄河水系又与淮河平原水道网连结起来，向北过黄河则可直抵北方的大都会邯郸。四通八达的优越地理位置，为濮阳人经商致富准备了天然条件，从而也造就了一批商人。吕不韦的父亲就是这里“家富万金”的大商贾。年轻的吕不韦自幼在商人家庭熏陶下，又生长在濮阳这种特殊的文化背景中，面对着即将来到的社会剧变，无论是为保住万金的家资，还是谋求个人出路，他都必须将活动范围扩大到卫国以。商贾的本性不仅要保持家产，且随时准备将资本投向利润最大的场所，以便积聚更多的财富。

吕不韦曾经这样问过他的父亲：

“春种秋收凭卖力气耕田能收到几倍的利润？”

“大约有十倍吧。”

“贩卖珠玉珍宝能获得几倍的利润？”

“百倍！”

“那么，立主定国，把一个国家的头儿买过来能赚多少倍呢？”

父亲听到这里，目瞪口呆，一时答不上话来，停了半天才说：“无以计数……”

吕不韦所以问到这个使人始料不及的问题，并非他异想天开，而是他第一次到邯郸就瞅准了一桩大买卖。

邯郸是赵国的国都，这比濮阳繁华得多。邯郸城建得规模宏伟，布局严谨。全城是不规则的品字形，由北、西、东三城组成。王城长 1475 米，宽 1387 米，东廓城长 1400 米，宽 850 米，气势恢宏。在当时各国的王宫中，尚没有能连接王城和东、西两城可以并排走几辆车的大道，而邯郸却有几条。那道路旁的店铺、驿舍、

酒肆栉次鳞比，行商坐贾云集。邯郸城里车水马龙，俊俏的姑娘和年轻的媳妇打扮得花枝招展，在闹市上游来荡去，一点也没有齐鲁之地婆姨们那种朴实。这里的女子观念十分开放，富贵、讲究享乐是她们人生的宗旨。然而，吕不韦并没有沉缅于眼前的享乐而忘却他来到此地的目的。他是为获取更多的财富而来的，是要搜索一种能赢得大利的商品。早在离家启程之前，他就下定决心，不能像自己的父亲那样铢积寸累地一点一点地捞取财富，而要做大买卖。真是功夫不负有心人，这种一本万利的货物终于被吕不韦发现了。

原来这个货物不是别的，而是秦国的公子异人。这个异人是秦昭王时期被秦国送到赵国来做人质的。

公元前 270 年（秦昭王三十七年），赵国的名将赵奢，大破秦军。秦国被迫将公子异人送到赵国为人质。异人身处逆境，又并非贫贱不移，威武不屈之士。这位秦昭王小老婆生的孽子不仅没什么真本事和志气，而且贪婪好色。到赵国为人质之后，像丢魂落魄、断了脊梁骨的癞皮狗，战战兢兢，窝里窝囊地混日子。

当吕不韦一见到这位落魄的王孙之时，凭他多年经商的经验，一眼就看出："此奇货可居。"他认为此人是可赢利"无数"的宝货。

一旦发现了这个宝货，吕不韦便开始了大量的投资：首先收买异人，并将自己已怀孕的爱妾割爱让给了异人；接着便用大量珠宝为异人回国、回国后受宠、立为太子等铺平了道路。至此，吕不韦处心积虑地从秦昭王四十五年在邯郸操纵公子异人开始，十余年来把一腔心血，全家财富悉数投人到这笔"奇货可居"的生意之中，他那"富累千金"的家已不复存在，故乡濮阳和故国卫国也在风雨飘摇之中。生活对于吕不韦来说已没有任何退路，只有奋力前行。

然而，在这场特殊的交易中，决定吕不韦能否成功的，不仅在于他自身方面的筹措，还要等到客观的时机成熟。而吕不韦全部计划的关键一着，就是异人登上秦国王位，只有候补秦王的继承人公子异人成为秦国正式国王，吕不韦的巨额投资才能开始受益。在此之前，他只有耐心地等待。在经商的历程中，等待也是必不可少的自我控制因素，不善于等待的商人，决不会赚到大钱。吕不韦在难耐的寂寞中等待，终于在秦昭王五十六年等到了。异人不但回到了秦国，被立为太子，而且如愿以偿，很快便继承了王位。吕不韦也以恩人的资格被授命为相国，执掌着秦国的政权。庄襄公（异人）即位后的第一道令就是为吕不韦发的："以吕不韦为丞相，封为文信候，以兰田（今陕西兰田县）12 个县为食邑。"这在当朝百官中尚无一人有此殊荣，在秦国历史上集官、爵、食邑最高等级荣禄于一身的人，也是少见的。从这一点上看，胡雪岩作为官至二品的"红顶商人"，堪可与之媲美。

另外，胡雪岩襄助王有龄进京投供之举，亦颇有些类似和他同时代的四川巡抚吴棠。

吴棠当初在江苏地面做知县时，一天有人来报，说吴棠的一位世交过世，送丧的船就泊在城外的运河上。吴棠就派差役送去 200 两银子，并约改日有闲了前去吊

唁。

差役的回话颇多矛盾，细问才知是送错了对象。吴棠大为光火，立命差役追回这200两银子。

身边的书办却提醒他，送出去的礼再要回来，于知县情面上有碍，不如做个顺水人情。吴棠称是，第二日还专门去船上吊唁。

原来，被错送200两银子的船上也是一家送丧的，而且是两位满洲姐妹，因为家道中落，人情冷漠，才害得两位妇女亲自护柩北上。一路上孤苦伶仃，从无人上船问寒问暖，没想到却在这里遇到了父亲的故友旧交。

吴棠也不说破，在船上吊唁了一番，又与两姐妹叙谈，殷殷关切之后，便起轿回衙了。

不曾想山不转水转，多年以后，两姐妹中的姐姐成了慈禧太后，并且垂帘听政，成了中国的最高统治者。

慈禧太后没有忘记当年的吴知县，在朝堂中多有垂询，大臣聪明，就找机会上折奖叙吴棠。吴棠官职一升再升，要不是自身才学平庸，太后巴不得把他提为封疆。吴棠最后做了巡抚，显赫一时。

吴棠是“无心插柳”得了便宜，而胡雪岩则是“有心栽花”，焉有花不盛开之理？

历史往往有惊人的相似之处，尽管吕不韦、胡雪岩、吴棠的具体做法上各有不同，然而他们在寻求靠山，并借靠山起家，在靠山身上获取实利的经验却都是一脉相承的。

胡雪岩、吕不韦、吴棠的投资之举，这和当时的历史背景有关系，而现在的商人不能机械地仿效。讲这些例子，只是说明投资要有长远的眼光。特别是在当今市场经济越来越正常化，法律法规也随之健全，作为商人，不深谋远虑肯定会随着激烈的竞争而失败。无论何时，要相信“有备”才能“无患”。

“砥身”法（中篇）

【智语】

襄助王公进京投供，事后连累我丢了饭碗，当时一点儿顾虑都没有，更没有半点儿后悔的意思，不过为此遭受生活的困顿，为了生计四处奔波受人歧视是在所难免的。可是英雄如果不经受挫折，怎么能成就功名呢？处身安逸的人，志向不会广大。有志向想成就一番事业的，必须要经受得住磨难才行。眼光要放长远，在目前留些交情，将来才有见面的余地。

【点评】

宋·陈亮《贺新郎·寄辛幼安和见怀韵》三：九转丹砂牢拾取，管精金，只是寻常铁。意思是说，烧炼金丹要经过九次，才能达到最高的境界；好钢也是用普通的铁不断提炼成的。这里比喻人要经过不断锻炼才能成材，才能获得“砥身”的最终结果。

古人云：天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤。这说明了一个人要想获得成功，“忍辱负重”是其一门必修课。胡雪岩之所以能白手起家而后发达，就是因为他深谙这个道理。所以当王有龄怀着对胡雪岩的满腔感激北上“投供”而去后，而胡雪岩却因为资助他把自己的饭碗都砸了也毫无怨言。

【事典】

胡雪岩资助王有龄进京投供的款子原是吃了“倒账”的，就钱庄而言，已经作为收不上来的“死账”处理了，如果能够收到，完全是意外收人。

欠债的人背后有个绿营的营官撑腰，钱庄怕麻烦，也知惹不起他，只好自认倒霉。但巧的是此人偏偏跟胡雪岩有缘，两人很谈得来。他欠的债别人收不来，可胡雪岩一开口就另当别论了。而此人最近发了大财，又晋了身，当胡雪岩登门说明来意后，他二话没说，把钱如数交到了胡雪岩手中。

胡雪岩当时心想，反正这笔款子钱庄已当无法收回的死账处理，转借给困境中的王有龄，将来能还更好，万一不能还，钱庄也没有损失。

如果胡雪岩把这事悄悄办了也不会出问题，可事情坏就坏在他把事情和盘托出了，而且自己写了一张王有龄出面的借据送到总管店务的“大伙”手里。

钱庄老板震怒于胡雪岩的自作主张，把店里的钱拿去做人情，不仅给钱在带来了经济损失，而且在店员中树起了一个恶例。尽管胡雪岩坦言相告，但并不能保证其他店员不跟胡雪岩学这类似的转手把戏，长此下去，还不把钱在给砸了？

同行和熟人那里，也有人私下议论，绝不相信以胡雪岩的精明，会做出损己利人的事。所以对胡雪岩的坦言不但不信，而且觉得大可从这种交待上怀疑开去。保

不准是狂嫖滥赌，欠下一屁股债，现在没办法了，就挪用款项，然后编造出一个“英雄赠金”的故事来。

归在一起，就是不能用这种人了。不但原店不能用，而且同行不能用，同业中虽都知他是一把好手，但恶名一传，别人想用也不敢用。胡雪岩在杭州无法立足，最后只好离开杭州，流落到上海。

胡雪岩到上海后，生计窘迫，只好去做苦力，每日以烧饼白开水充饥，艰难时只得把自己的袍子也送进了当铺。

他一度求职无门，最后回到杭州托人介绍他到妓院去给别人扫地挑水。

这是一段漫无尽头的苦日子。因为胡雪岩只是把钱赠给了王有龄，但是王有龄是否能捐官成功，何时能捐官成功，他心里都没有底儿。他只能在心里默默念道：“王有龄啊王有龄，但愿你一帆风顺，如愿以偿，我胡雪岩才有出头之日！”

如果说胡雪岩正走败运，那么王有龄此时却走上了鸿运。就在胡雪岩满腹委屈、走投无路濒临绝境的时候，王有龄在天津落脚的驿馆之中，偶然听说有个叫何桂清的户部侍郎要到南方某地查办某事，现正在天津，王有龄心中大喜，忙打听到何桂清的住处，前去拜见。

原来，王有龄小时候，曾随父亲到云南曲靖府知府幕下混饭吃，门子老何的儿子何桂清聪慧伶俐，和王有龄同塾发蒙。论起身份，何桂清不如王有龄，称他为王公子，但两人交情很深，常同去同回。后来知府调迁，王有龄父子回福建原藉，从此与何桂清天各一方，断了音讯。何桂清天分极高，做了户部侍郎，又受皇宠，圣眷正隆，新近放了江苏学政。

此时的何桂清正是春风得意之时，闻听少年好友来见，自然也欣喜万分，亲自迎出门来。

当下两人寒暄唏嘘，叙谈同窗之谊。何桂清极重感情，有心要帮助老同学，当即赠银 1000 两，供王有龄四处打点，又写下几张条子，吏部侍郎一张，浙江巡抚一张，竭力保举王有龄，无非“胸有韬略，才堪大用”之类的赞语。

王有龄得何桂清资助，随即大肆活动，不见日，花银子加捐为候补州县，分发浙江，拿了一张簇新的“部照”和交银收据，打点回程，到杭州候补。浙江巡抚黄宗汉与何桂清私交极好，新近又因为一桩满人命案需要何桂清援手帮助，所以十分看重何桂清的荐条。没几天，委他做浙江海运局坐办，主管海上运粮事宜，是个很有油水的差事。

王有龄时来运转，身登宦门，欢喜之余，不禁想起恩人胡雪岩。他曾差人到信和钱庄寻找，未见到人，又派人四下查访，仍黄鹤杳然。

一天下午，王有龄公干已毕，闲得无聊，动了寻花问柳的念头，带上随从张保，来到杭州城有名的长三堂子，不想遇到了在此当小厮的胡雪岩。原来，胡雪岩四处求职，一无所获，幸亏“醉花院”有个旧相好，介绍他到院里做名小厮，侍候牡丹姑娘。长三堂子的姑娘被人看轻，小厮的地位更加低下，稍有侍候不周，姑娘

和嫖客非打即骂。胡雪岩在辛苦劳作之时，听到嫖客在鸳鸯帐中寻欢作乐的娇声浪语，心里真不是滋味儿，他忍辱负重，咬着牙坚持下去，没想到会遇到王有龄。

王有龄见到胡雪岩，尴尬之余，无比愧疚：恩人在此吃苦受罪，自己却枕花宿柳，一掷千金！

胡雪岩却不这么去想王有龄，大凡来“醉花院”的嫖客莫不是商贾官宦，有钱的大爷，在此遇到王有龄，不正说明王有龄“投供”成功，已身登宦门？

这一霎间，胡雪岩笑逐颜开，心里想，老天保佑，这一宝押准了！

【践履】

在当代中国，有一位与胡雪岩相同命运的商业风云人物。他就是世界华人首富李嘉诚。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”

古代圣贤孟子的箴言，既是李嘉诚一生的写照，又是他克服困难的主要动力。李嘉诚幼时就随父诵读这一箴言，熟记于心。他少年丧父，独立谋生，处处都严格要求自己。他先后做茶楼跑堂、钟表厂修表工、五金厂推销员……直到今天成为世界华人首富。

可以这么说，李嘉诚是在逆境中求生存，谋发展，从而实现自己远大理想的。他白手兴家、在逆境中艰苦奋斗的历程，实际上就是一部香港经济发展最具特色的缩影。

李嘉诚从小就喜欢念书，一看到书就如饥似渴地看个没完没了，无论是读小学，还是上初中，成绩总是名列前茅。为此，父母十分欣慰，下决心不论怎么贫困，也要供他读大学，将来可成为一个栋梁之材。不料 1943 年，父亲李云经英年早逝。他没有给李嘉诚留下一文钱，反而给李嘉诚留下了家庭的重担。

李云经临终前，哽咽着对李嘉诚说了两句话：“阿诚，这个家从此靠你了，你要把它维持下去啊！”“阿诚，阿爸对不起你……”

由于对父亲的承诺和对家庭的责任，年仅 14 岁的长子李嘉诚谢绝舅父继续供他上中学的好意，决心辍学打工，要挣好多好多的钱。14 岁的少年只有一个信念，要担起家庭的重担，要对得起去世的父亲。

残酷的生计迫使李嘉诚别无选择地走上了从商之路。

李嘉诚的理想是当一个教育家，而不是商人，如果不是客观所迫，李嘉诚经商的可能性不大。李嘉诚后来回忆说，就是立业之初，他的理想还依然是“赚一大笔钱，然后再去搞教育”。

李嘉诚靠一双脚行遍港岛，求职无门。两只小脚都走肿了，十四五岁的李嘉诚闯入社会，遭受了许多难言之苦。

在李嘉诚“踏破铁鞋无觅处”的时候，舅父庄静庵让李嘉诚到他的中南钟表公

司上班。完全出乎母亲和舅父的预料，李嘉诚的回答是："我不进舅父的公司，我要自己找工作"。

最后，李嘉诚终于凭毅力、韧性、真诚在港岛西营盘的"春茗"茶楼找到一份工作。在这里，每天需工作 10 个小时以上，凌晨 5 点就要到茶楼，给客人端茶送点心。李嘉诚每天早起晚归侍候客人，倒茶、擦桌、扫地不停地做。

李嘉诚在努力干好每一件事的同时，还给自己定了两门必修功课：其一是时时处处揣测顾客的籍贯、年龄、职业、财富、性格等等，然后去证实自己的揣测；其二是揣测顾客的消费心理，既真诚对待人又投其所好，让顾客在高兴之余掏出腰包。不久，李嘉诚对顾客的消费需要和消费习惯就完全掌握了。谁爱吃虾饺，谁爱吃肠粉和辣椒，谁爱喝红茶、绿茶，什么时候上什么茶点，李嘉诚都心中有数。他能让顾客乖乖掏钱，当然也讨得老板的欢心。李嘉诚成为"春茗"茶楼加薪最快的堂倌。但是，李嘉诚总觉得茶楼工作难以出头。为了学习技术，一年后，李嘉诚辞别老板，到舅父的钟表公司任职。

开始，舅父庄静庵只让他当泡茶扫地的小学徒。李嘉诚就偷师学艺，仅半年时间，他就掌握了钟表的装配及修理的有关技术。

庄静庵很快就对少年李嘉诚刮目相看，将李嘉诚调往公司属下的高升街钟表店当店员。

1946 年初，17 岁的李嘉诚突然辞别舅父庄静庵。因为他此时已是有了强烈的独立思想，开始思考自己的出路。一条路，在舅父荫庇下谋求发展，收入稳定，生活安逸；另一条路，再一次到社会上闯荡，但要艰辛得多，充满风险。

李嘉诚选择了后者，他喜欢做充满挑战的事。呆在舅父的羽翼下，更容易束缚自己，贪图安逸。要趁现在年轻，多学一些谋生的本领，拓宽视野，增长见识，今后做大事业！1946 年初，17 岁的李嘉诚离开了发展势头极佳的中南公司，去了一家名不见经传的五金厂做了推销员。

上门推销，是李嘉诚一生最好的经商锻炼，这段经历与茶楼侍候客人和坐店销售钟表皆不同。后者顾客已有购买的意向，而上门推销，最初只是一方的意向。对方有没有买的意图？需不需要你的产品？你如何寻找客户、联系客户？你与客户初次会面该说什么话？穿什么衣服？客户没有合作意向，你如何激发他的合作意向？建立了购销关系的客户，你如何巩固这种关系？

五金厂出品的日用五金，比如镀锌铁桶这一项，最理想的客户，是卖日杂货的店铺。大家都看好的销售对象，竞争自然激烈。李嘉诚却时时绕开代销的线路，向用户直销。靠着诚实和勤奋，李嘉诚攻入一家旅店，一次就销了 100 多只。家庭用户都是散户，一户家庭通常只是一两只。高级住宅区的家庭，早就使用上铝桶。李嘉诚来到中下层居民区，专找老太太卖桶。他很清楚这点，只要卖动了一只，就等于卖出了一批——因为老太太不上班闲居在家，喜欢串门唠叨，自然而然成了李嘉诚的义务推销员。

自从李嘉诚加盟五金厂，五金厂的业务蒸蒸日上，以销促产，产销均步入佳境。老板喜不自禁，在员工面前称阿诚是第一功臣。但就在这时，李嘉诚又要辞职，老板心急火燎，提出给李嘉诚晋升加薪，但他仍不回心转意。

李嘉诚去了塑胶裤带制造公司。20 世纪 40 年代中期，塑胶工业在欧美发达国家兴起，香港作为全方位开放的世界自由贸易港，市面上很快就出现欧美输入的塑胶制品。塑胶制品易成型，重量轻，色彩丰富，美观适用，能够替代众多的木质或金属制品。塑胶有易老化、含毒性等缺点，但这些缺点，被人们趋赶时髦的风气所湮没。

李嘉诚在推销五金制品之时，就感到塑胶制品的巨大威胁。最初，塑胶制品是奢侈品，价格昂贵，消费者皆是富人阶层。但塑胶制品的价格一直呈下降趋势，舶来品愈来愈多，尤其是港产塑胶制品面市，造成价格大跌。李嘉诚清晰地意识到，要不了多久，塑胶制品将会成为价廉物美的大众消费品。

塑胶裤带公司的老板，是个具有现代意识的经营者。他靠塑胶裤带起家，短短一年，开发出 10 多个产品。香港的塑胶厂愈来愈多，竞争也将愈来愈激烈。老板四处招聘推销员，前后有 20 多人做过推销，真正能胜任者寥寥无几。

老板自己也常常出去推销，他到酒店推销塑胶桶时，与推销白铁桶的李嘉诚不期相遇。李嘉诚成了塑胶公司老板手下的败将，酒店更青睐塑胶桶，而不惜废掉进白铁桶的口头协议。

不打不相识，李嘉诚虽败在塑胶公司老板手下，他的推销才能却深得老板赏识。老板认为，李嘉诚未推销出白铁桶，问题在白铁桶本身，而不是他的推销术火候欠佳。老板有意与李嘉诚交朋友，约他去喝晚茶，诚心诚意拉李嘉诚加盟。李嘉诚同意了。

塑胶裤带公司有 7 名推销员，数李嘉诚最年轻，资历最浅。另几位是历次招聘中的佼佼者，经验丰富，已有固定的客户。

李嘉诚心高气傲，他不想输于他人。他给自己定下目标：3 个月内，干得和别的推销员一样出色；半年后，超过他们。李嘉诚自己给自己施加压力，才会奋发。

塑胶裤带公司在港岛的西北角，而客户多在港岛中区和隔海的九龙半岛。李嘉诚每天都要背一个装有样品的大包出发，乘巴士或坐渡轮，然后马不停蹄地走街串巷。李嘉诚说："别人做 8 个小时，我就做 16 个小时，开初别无他法，只能以勤补拙。"

要做好一名推销员，一要勤勉，二要动脑——李嘉诚对此有深切的体会。

李嘉诚推销新型产品——塑胶洒水器，走了几家都无人问津。这一天上班前，李嘉诚来到一家批发行，等职员上班联系洽谈。清洁工正在打扫卫生，李嘉诚灵机一动，自告奋勇地拿洒水器帮清洁工洒水。李嘉诚期望遇到提前上班的职员，让职员眼见为实，这样洽谈起来更有说服力。果真就有职员早到，并且还是负责日用器具的部门经理，李嘉诚顺利达到目的，该经理很爽快的答应试用塑胶洒水器。

李嘉诚做推销愈做愈老练，他深知：一个推销员，在推销产品之时，也在推销自己，并且更应注重推销自己。

李嘉诚有意去结交朋友，先不谈生意，而是建立友谊。友谊长在，生意自然就不成问题。他结交朋友，不全是以客户为选择标准。如俗话所说："人有人路，神有神道。"今天成不了的客户，或许将来会是客户；自己做不了客户，会引荐其他的客户；即使促成不了生意，帮着出出点子，叙叙友情，也是一件好事。

李嘉诚把推销当事业看待，而不是仅仅为了钱。他很关注塑胶制品的国际市场变化，他的信息来自报刊资料和四面八方的朋友。他建议老板该上什么产品，该压缩什么产品的批量。他把香港划分成许多区域，每个区域的消费水平和市场行情都详细记在本子上。他知道哪种产品该到哪个区域推销，销量应该是多少。

加盟塑胶公司仅一年功夫，李嘉诚就实现了他的预定目标：他超越了另外 6 个推销员，这些经验丰富的老手只能望其项背。老板拿出财务的统计结果，连李嘉诚都大吃一惊——他的销售额是第二名的 7 倍。

18 岁的李嘉诚被提拔为业务经理，统管产品销售。两年后，他又晋升为总经理，全盘负责日常事务。

他已熟稔推销工作，生产及管理是他的薄弱处。李嘉诚身为总经理，但内心却把自己当小学生。他极少坐在总经理办公室，总是蹲在工作现场，身着工装，同工人一道干，每道工序他都要亲自尝试，兴趣盎然，一点也不觉苦和累。

20 岁出头就爬到打工族的最高位置，做出了令人羡慕的业绩，成为同龄人中的佼佼者，李嘉诚应该心满意足了。然而，正干得顺遂的他再一次跳槽，重新投人社会，以自己的聪明才智，开始新的人生搏击。

老板挽留不住李嘉诚，并未指责李嘉诚"羽毛丰满，不记栽培器重之恩"。老板约李嘉诚到酒楼，设宴为他饯行，令李嘉诚十分感动。

李嘉诚说："我离开你的塑胶公司，是打算自己也办一家塑胶厂，我会使用在你手下学到的技术，也大概会开发一些同样的产品。不过我绝不会把客户带走，用你的销售网推销我的产品，我会另外开辟销售线路。"

就这样，李嘉诚开始了他人生中的又一次重大转折，迈上了充满艰辛与希望的创业之路。与一代"红顶商人"胡雪岩一样，李嘉诚的青少年时期历尽了各种人生磨难。但也正是这种磨难，砺练了他的意志和精神，培养了他的能力与慧眼，使他日后终于能够成为华人首富。

“砥身”法（下篇）

【智语】

人们总是以为逆境才需要表现一个人的意志力，因而在顺境中往往散漫无节制，结果白白浪费了好多时光和机会，甚至面对顺境手足无措，做事失去了原则和方向。

要知道，人的意志力本来就是贯穿一生任何时候、任何身份和处境之下的。有了钱不知节用就会丧产，有了地位不知节制就会丧权，有了名气不知节制就会自毁名节。

做人就要像哔叽一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。厄运来了是大折磨，经受不起，就会毁了自己。好运来了，也是大折磨，经受不起，会白白糟踏了好运。

【点评】

“天人交合才能胜”，这是韩愈在《原人》中对“天”与“人”相互关系的认定。“天”是指时代、环境，可以衍伸为机遇；“人”是指人本身。此话含义是指，只有具备了客观环境和机遇并加上自身的素质，才能够成功，两者缺一不可。所以“天”助了，人还必须自助，即自身具有素质并能努力，经受得住磨难。胡雪岩既然忍耐了少年端尿壶的学徒生活，也就能忍耐由于资助王有龄而失业的窘境，甚至到妓院去给别人扫地挑水，他也能承受下来。

一代“红顶高人”胡雪岩之所以有日后的巨大成就，就在于他获得了“砥身”的结果，具备了以下素质：他慧眼独具，敢想敢干，具有“无本生利”、超凡脱俗的商业智慧和意志力。同时，“天”也具备了，所以胡雪岩成功了。

【事典】

胡雪岩的忍耐和意志不但表现在艰难困境中，还表现在顺境处世上。

比如和漕帮做生意，胡雪岩不但要力争把生意做成，还要力争让别人认为胡雪岩做人也是很漂亮的。所以当漕帮领头尤五面露难色时，胡雪岩马上就意会到尤五有苦隐忍，难以言传。胡雪岩觉得，别人既然爽快地放交情给自己，自己这一面就不能知难而退，光顾自己事情办成了，不去帮助别人分担难处。如果是这样的话，交往就这一次，不会再有第二回了。

考虑到这里，胡雪岩就宁可自己这面多承担些责任，一定要替对方打算，这样做，也许是自己的担子重了些，但真正交了朋友。事情要从长远看，只要能有朋友，不愁没有日子混。

和胡雪岩的处理方法比起来，王有龄在一开始的时候显得有些小家子气。王有龄觉得，既然买了漕帮的粮，就有了现成的做生意的机会。生意与其别人做，不如自己做，自己赚。

他把这种想法告诉了胡雪岩。胡雪岩十分严肃地告诫他："江湖上做事，说一句算一句，答应了松江漕帮的事，不能翻悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。雪公，现在的日子是苦些，不过好日子慢慢会来的，总要我们沉住了气，耐心去维持朋友才是。"

胡雪岩的这层计较，自然是看得远了，不拿蝇头小利堵塞了心眼儿。所以我们说人的意志不仅要表现在能够忍受艰难困苦，而且能够忍受平淡寂寞，把平平庸庸的生活都做好了，做活了，让维持顺境的因素变成化顺境为得意之境的因素。如果是这样，一个人就能出乎其类，拔乎其萃。人们总以为逆境才需要表现一个人的意志力，因而在顺境中往往散漫无节制，结果白浪费了好多时光和机会，甚至面对顺境手足无措，做事失去了原则和方向。要知道，人的意志力本来就是贯穿一生任何时候，任何身份和处境下的。有了钱不知节用就会丧产，有了地位不知节制就会丧权，有了名气不知节制就会自毁名节。

比如王有龄事事顺遂，好运一个接一个，顺利得让人不敢相信是真的。这时候如果得意忘形，就免不了诸事无稽，做出没有分寸的事体来。所以胡雪岩就劝王有龄："雪公，你千万要沉住气！今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来，今日之下如何，不要去管它，你只想着今天我做了些什么，该做些什么就是了。"

劝诫王有龄心要放稳了，要经得起好运和喜悦的冲洗，不管运道如何变，一件一件地把事情做好，这个大原则不能变。

做人要经得起折磨。厄运来了是大折磨，经受不起，就会毁了自己。好运来了，也是大折磨，经受不起，会白白糟踏了好运。有好多中了彩券一夜暴富的穷人，过不了几天就又重新一贫如洗，这就是经受不了好运的折磨。好运道来了，挡也挡不住，这是常有的事情。好运道是加诸于人的，全看承受的人是否有接受的能力。好运道放在做事气闲心稳、从容自在的人身上，他们会把好运再放大十倍百倍，放在手足无措，举止失度的人身上，降临到头上的好运会把他们活生生地变成惊弓之鸟。

当然，我们讲人的心理承受时，更多的时候是看一个人在逆境中的表现。因为在逆境中矛盾更集中，成败的抉择更为迫在眉睫，生死的较量，善恶的较量，伟大与渺小的较量更为关紧。逆境犹如悲剧的高潮，剧情的进展集中在主人公身上，要由主人公的行为来凸显主人公的意志和品质。

胡雪岩可说是逆境不多，而且每每他都有妙招，预先筹划好了。比如在垄断上

海丝茧市场，与洋人打商战时，曾遇到洋人“杀年猪”，故意和胡雪岩较劲儿。胡雪岩自然也不甘束手，不愿让辛辛苦苦做成的垄断局面轻易被冲垮了，因而有了长达半月的一段煎熬，为拉头寸而派人四出联络。就是在这样的大局面下，胡雪岩也是早有所备，通过和庞二等人协商，度过了难关。

又比如杭州光复后晋见左宗棠，左宗棠因听人传言，对胡雪岩冷眼相向，并准备上折参革胡雪岩，面对这样的荣辱浮沉，胡雪岩仍是冷观静思，提前就想好了一套说法，让左宗棠不得不承认，胡雪岩潜出杭州城并非是贪生怕死，而是为了千万饿殍待哺的浙江灾民。不仅有道理上的根据，而且有实际行动。胡雪岩晋见左宗棠之时，就已经采购好了大米万石，还有陆续后继。这就使左宗棠骡子般的犟气全消，把胡雪岩奉为上宾，进而收为幕僚。

胡雪岩唯一防不胜防的是他的整个钱庄王国的崩溃。从钱庄挤兑开始，促成了胡雪岩整个事业的失败，那么，胡雪岩在这样一个大的失败面前，表现又是如何的呢？

挤兑钱庄是由邵友濂、盛宣怀合谋挑起的。邵、盛二人属李鸿章门下，李鸿章与左宗棠的不和，早有剪左羽翼的打算。胡雪岩是左宗棠门下，要饷要粮要军械，左宗棠一求，胡雪岩无不即刻办理，从无延迟。这次不敢公开宣扬，所以暗中做手脚，要先削弱主战派实力。邵友濂、盛宣怀为了配合李鸿章，就从胡雪岩开始动刀，派人四出传谣，说胡雪岩手下的阜康钱庄内部虚空，信用不足。

传言一起，阜康在上海的分号即刻遭挤，不到一天就宣布关门歇业，随即牵动杭州、宁波分号。

胡雪岩此时已乘船去了杭州。上岸伊始，就遇上了这么一个大变故，真是犹如晴天霹雳，胡雪岩明白，现在唯一于局面有益的，是要自己镇静。这就好比一条船，遇到了大风浪，如果船长先慌了手脚，必然会引起船员更大的慌乱。一旦出现这种局面，就全各顾自己，谁也不去设法拯救大船，结果只能是船毁人亡，无一幸存。反过来，只要船长镇静，能把整船的人都组合起来，同心协力，就有逃出险境，化险为夷的可能。

所以胡雪岩叫来杭州分号的钱庄档手，要他回店告诉伙计们，钱庄仍要继续营业，有他胡雪岩的其他生意做后盾，一切可能的困境都会克服。

他又专程前去拜访藩司德馨，向他征求善局方略。德馨和胡雪岩的关系一向甚好，也知道胡雪岩面对这样的崩溃局面，绝不会像其他一些小商人那样一逃了之，所以心先宽了三分，答应帮助胡雪岩疏通浙江巡抚和京城里的都老爷。疏通的目的，无非是要这些人不必因事浮沉，乱发议论。最好的处理办法，是大家一起来支持胡雪岩，给胡雪岩时间，让他自己来弥补因挤兑而带来的损失。

有了官面上的这种信任，胡雪岩才能从容调度，挽救危业。

胡雪岩能在这样纷乱的气氛下有条有理地处理问题，也足以显示出胡雪岩自己的气度来。他也仔细考虑了全局，知道人生做事，有输有赢，胜败乃兵家常事，关

键是心理上不能输，要镇定，要有惊人的意志力，要眼光放远，把事情看开。

【践履】

“做人就要像哗叽一样，经得起折磨，到哪里都显得有分量。”这是胡雪岩以其一生的处世经验总结出来的，论调的核心与日本电器公司的总裁松下先生持论的宗旨不谋而合。

其实两人少年的经历也是大同小异。松下先生在修车店里给别人做下手，胡雪岩则是从给别人端尿壶做起。松下先生为了推销国家牌电灯泡走门串户，胡雪岩因为资助了别人丢了饭碗，流浪街头。

所以他们能够从切身经验中总结出生存下去的第一要诀：人要有意志，要忍耐，要等待，要经得起反复和波折。

松下电器公司是举世闻名的大公司，它给员工的待遇不菲，本身又给人以蓬勃发展的新生气息，所以每年都吸引了无数优秀大学毕业生前去应聘。

有一位学生，毕业于日本一流的工科大学，是该校成绩最优秀的学员，他谢绝了母校公派深造的机会，报名参加了松下公司的招聘考试。

按理讲，这位学生通过考试丝毫不成问题。可以这么说，假定这位学生没能通过考试，那么，百分之九十的应聘者都可以说毫无希望。

偏偏这次招聘榜贴出来后，没有这位学生。

这位学生百思不得其解，羞愤和悔恨交织，揉碎了一颗娇嫩自尊的心。当天晚上，这位学生就服安眠药自杀了。

第二天，松下人事主管部门送来一纸通知，并附便条解释，说这位学生的考试成绩位列第一，由于计算机出了问题，把他的名字漏掉了。

通知送来已经晚了。松下人事主管也很痛惜，觉得没有能录取这样一位优秀的员工，这是自己的失职。尤其由于工作失误而酿成悲剧，更是自己所追悔莫及的。

但是，当人事主管把这件事的前前后后讲给松下幸之助先生听时，先生的回答却是这样：“这位学生英年早逝，固然是件令人惋惜的事。不过，松下公司没有录取这位学生，倒是公司的大幸。”

松下幸之助先生的意思是，这位学生的心理素质太差，经不起挫折。假定这次顺利地把他录取了，以他的才华，肯定要委之以重任。可是依他的心理素质，一旦在重要岗位上遇到挫折，必定会做出像他现在自杀这样的悲剧处理。如果这种情况发生，那时带给松下公司的损失将会是无法估量的。现在有这件意外的事发生了，已经证明没有录取他是正确的。

作为现代发达公司老板的松下幸之助先生，特别注重人的心理素质在一个人整体能力素养中的地位，并把意志力看作是一个人成就事业的首要标准，松下先生在日本是有名的反文凭论者，估计与这次招收这位优秀学生不遂的事件颇有关系。

假定一个人经受不了挫折，那么再优异的才华又有什么用呢？

年轻人一听，可能会火冒三丈：什么忍耐、等待、意志，我倒霉透顶了，事事不顺遂，老天真是有意和我作对，让我脸面往什么地方搁？

随后就真有可能像那位学生那样，做出弃世的决定。

你要问他脸面重要，还是生存重要？他肯定会回答：脸面重要。人的面子都丢尽了，活着还有什么意思。

假定你再问他：暂且丢开脸面，以后还有机会把面子挣回来，又怎么样？

年轻人不怎么仔细考虑这些问题。他们以面相的形式看待生活，所以横比，把当下的一切看作是唯一重要的。

胡雪岩和松下先生则是以纵深的形式看待生活，他们有经验积累作积淀，所以以历史感为后盾，面向着过去而向将来负责。他们知道，一时的荣辱固然重要，忍耐过后的硕果却要比计较一时荣辱获得更为厚实的回报。

拿中国古话讲，就是“小不忍则乱大谋。”比如韩信受胯下之辱，勾践忍尝粪之苦。假如他们把一时的荣辱看得过重，就不会有机会成就后来的大业。

自然万物存在本来是没有意义的，但是它们照样历冬寒夏酷，春荣秋凋，在那里发芽、生长、开花、结果。没有哪一个提早匆匆结束生命。这才构成了斑澜多姿的世界，人们才有生生不息的机会。

信天翁是世上少有的惨烈的动物之一了。它们会因为丧失了伴侣而撞壁同死。但是照目前的情形看，它们的数量在锐减，不久的将来，我们就只能从传说中听到这些奇特的动物了。

如果我们人类整个群体也都是以这种自毁模式去发展的话，恐怕不久我们这个世界连讲这些故事的人也都不复存在了。

世界物种间的竞争实际上十分残酷，如果我们不能同时训练出一套适应这种残酷局面的反应模式，我们就至多是一个壮烈的牺牲者。

每一个为了面子而决绝于世者，他们想以自己的行为告诉世界，他们是有价值的，不容忽视。然而世界却以轻飘飘的口吻嘲问他们：你们都是谁呀？什么价值？

结论仍是回到胡雪岩和松下先生以经验总结的生存第一要诀上：人要有意志，要忍耐，要等待，要经得起反复和波折。

胡雪岩既然忍耐了少年端尿壶的生活，就也能忍耐由于资助王有龄而失业的窘

境。

失业的滋味并不好受。

胡雪岩因此而生活窘迫，流落到上海后，每日都是以烧饼白开水充饥，最紧难时只得把袍子当掉。

这是一段漫无尽头的苦日子。因为胡雪岩只是把钱赠了王有龄，但是王有龄是否能捐官成功，何时能捐官成功，他心里都没有底儿。

或许唯一有底儿的事，他相信王有龄一旦发达了是不会忘掉他胡雪岩的。

不过连这一点也是他“自以为是”。因为他和王有龄并无深交，假如他王有龄恰好是个背信弃义，没有良心的人，那王有龄即便发达，也和胡雪岩毫不相干。

这一场等待是以喜剧结束的。正如我们从前人记述中看到的那样，胡雪岩等到了王有龄的加官加爵，胡雪岩也因有王有龄回来作证，洗去了“保不准是狂嫖滥赌”的恶名，借的债还了，胡雪岩成了王有龄的生死至交。如果胡雪岩经不住磨难，结果会如何呢?

后来胡雪岩在自己的钱庄倒闭时，依然坚信自己只要不死，照样凭一双空手再翻起来。这种眼光和心胸，颇类似于和他同期而事业稍久的徐润。

徐润以买办起家，咸丰到同治年间，洪杨变起，上海租界人口由5万人猛增到14.2万人，大量地主，富商逃离家乡，躲入租界，使得投资房地产成为十分有利可图的事业。

徐润从同治三年（1864年）到光绪九年（1883年），陆续购置地皮6100多亩，建筑3200多亩，所建筑的洋房、住宅、商店等，每年可收租金12万余两白银，房地产价值总额达223万余两。

1883年，徐润和胡雪岩一样，因为遇到中法战争，法国兵舰驰抵吴淞口，上海富户纷纷提款离沪，全市钱庄信用崩溃，另一方面，胡雪岩阜康钱庄倒闭，致使其他钱业同行也都资金周转不灵，纷纷向徐润逼债。

徐润无奈，只好将自己的产业贱价出售，抵偿债务，一下子亏损了八九十万两。徐润遇到了一生最惨重的经商失败。

徐润遭此变故，并不灰心，曾自书一副对联解嘲：“放宽肚皮装气，咬定牙根吃亏”，仍在寻找机会东山再起。

光绪十六年（1890年）以后，徐润变卖家中古董器玩、书籍字画，及先母遗饰和夫人珠物等，共得银约八九万两，继续投资于房地产业，先后在上海和天津购地3000余亩。1900年八国联军侵华，在天津新划租界区，徐润购得的房地产逐被外国人占去，使他再次蒙受很大损失。

在房地产经营方面，徐润数次受挫，并不顺利。但他不甘失败，屡挫屡起，充分看出一个大商人所具有的心理韧性。

胡雪岩和徐润，同是近代著名的商人，在大变故，大挫折面前，两人的态度都很沉着。尤其是胡雪岩，失败的原因，一方面是李鸿章为代表的官僚势力不支持，

拆后台，另一方面则是为了保护传统手工丝织业，为了蚕农的利益而和洋人斗法。失败后，胡雪岩态度光明磊落，欠谁的款还谁的钱，力所能及，决不拖欠；因而为时人称道，被认为是“杭铁头”的典型代表。

这种心理素质，在大事的比照面前，已经化为一种修养。它需要一个人长期的磨砺，才能真正获得。

曾国藩在其家书中，曾经自述经历，从中可以看出我们所说的心理素质和一个人所受磨砺的关系来：

余生平吃数大堑，而癸丑六月不与焉。第一次壬辰年发佾生，学台悬牌，责其文理之浅。第二庚戌年上曰讲疏，内画一图甚陋，九卿中无人不冷笑而薄之。第三甲寅年岳州，靖港败后栖于高峰寺，为通省官绅所鄙夷。第四乙卯年九江败后赧颜走入江西，又参抚、臬；丙辰被困南昌，官绅人人笑存之。吃目光此四堑，无地自容。故近虽忝窃大名，而不敢自诩为有本领，不敢自以为是。俯畏人言，仰畏天命，皆从磨炼后得来。

——致沅弟·同治六年三月十二日

胡雪岩的处变不惊，遇喜不乱的心理素质，也正和曾国藩一样，是从长期的经历中积淀提升出来的，细考人的一生，真正的智力差别固然存在，而意志的差别对一个人事业的成败，为人形象的好坏所起的作用则更大。像松下电器所招考的那位学生，失败之处，正在于心理素质的不健康。假定他在服药前一刻多一分意志他就有可能活到第二天，也就有可能因为松下公司的录取而顿然有悟，从此看重意志力在他生命中的地位。如果是这样的话，他就会因此而成为一个全新的人，他的智力也就有了凭借，得以发挥。

人要发展争取成功，总不会轻而易举，一帆风顺，尤其是选择了远大的目标，更有可能命运多舛，经历磨难，甚至会遭遇意外的灾难……这种种挫折和压力不是使人的能动性萎缩、破碎，甘愿认命；就是使人的能动性强化、坚韧，万难不屈。这两种可能到底是哪一种呢？这就由坚忍意志的强弱所决定了。

请看命运不幸的陈玉书是怎样成为亿万富翁的。他 1941 年出生在印尼。19 岁时，怀着一颗热爱新中国的赤诚之心，远离较为富裕的家庭，只身归国。1964 年，他从北京师范学院历史系毕业，按当时的政策规定，先到农村劳动锻炼了一年，然后被分配到北京西颐中学教历史课。每月工资 54 元。

没想到横祸飞来，只因他在讲党史课时，依据萧三《毛泽东的青少年时代》一书的说法讲了毛泽东是富裕农民家庭出身，结果被打成“猖狂污蔑伟大领袖毛主席的反革命分子”，“罪该万死”。从此，他身陷地狱，一颗心破碎了，不久，又经历了“文化大革命”的灾难，他的处境之险恶、悲惨也就可想而知了。

20 世纪 70 年代，他去香港谋生。当时他身上只有临走时从国家外汇局兑换的 50 元港币，一到香港就成为启德机场运石填海的地盘工。这种劳动又苦又累，整天汗流侠背，只能穿短裤背心……如此谋生对一个知识分子来说，很容易造成沉重的

心理压力。但他一点也不觉得难为情，不怕丢人。他知道在资本主义世界求生存，干事业，必须要有两手准备：积累资金，搜集信息。积累资金，只有靠一点一滴节余，而要信息灵通怎么办呢？他也能从实际出发，处处留心。每天下班，他要乘摆渡船，每当船靠码头时，他不急着往外走，总是留在最后再走，为的是把乘客们看过丢下的报纸拾起来，带回住处如饥似渴地阅读。这样既学习了各种知识，又了解了社会的现实情况。如此暗自努力很不容易，若缺乏坚忍意识，没有预期的目标，是不会这么坚持不懈的。这为他后来在关键问题上善于决断，善于抓住机会，打下了可靠的基础。

五六年后，陈玉书办起了“繁荣公司”，不过一两年就赚了100万元。商场风云，瞬息变幻。他这边发了财，在台湾那边的投资生意却遭到惨败，赔了200万元，濒临破产。这种惨重的打击，又是对一个人的心理弹性、坚忍强度的严峻考验。就在他再次奋起进取之时，他得知一个信息：北京的景泰蓝大量库存，因为景泰蓝的市场很不景气，不得不削价处理。他依据信息分析，认准用不了多久，情况就会变化。于是他筹集资金，大胆在北京签下1000万元的包销合同，成为世界景泰蓝大王。很快他时来运转，生意兴隆，成为亿万富翁……

事实证明：只有坚韧不渝，才能走向成功。只有在坚忍的状态中才是聪明、能干和坚忍不拔的，才是具有能动性、创造性和应变力的，才会在有路的地方走得更快，而在无路的地方也能踏平坎坷，走出一条路来！不信请重读一遍胡雪岩的“商经”，看他是如何靠坚忍走向成功的！

卷二　逐　　时

“逐时”法（上篇）

【智语】

什么事都要讲机会，明明一定能办到的事，阴错阳差，叫你不能如愿，而明明难以办到的事，你赶上了机会，说不定能大有所获。

一个人如果要有所成就，要发达，一半靠本事，一半靠机会。有本事还要有机会，机会就是运气。

做事要看机缘，总要顺乎自然，不可强求。

【点评】

成功的企业家之所以与众不同，并不在于他们掌握了多少书本知识，多少高深的理论，而在于他们善抓机遇。市场上的信息千条万条，能不能抓准很重要。抓准了，就能发财；抓不准，就失去了机会；抓错了，还会倒霉。

因此，现代的企业经营者，要很好地向大企业家、大商人们学习，学习他们善抓机遇的本领。随着市场竞争的加剧，机遇也越来越多，但是也稍纵即逝。这就需要我们能够总结出规律来，从规律中找出抓住机遇、运用机遇的方法。

一代“红顶商人”胡雪岩，正是一个善抓机遇的商业高手。

【事典】

一个人要真正能够把握机会，让机会真正转变成财富，除了出手迅速，敢想敢干之外，还有更重要的一点，那就是要学会逐时而行。

与其待时，不如逐时。

胡雪岩为帮助左宗棠筹办船厂和筹措军饷向洋行借款成功，就是逐时而行的结果。

胡雪岩是中国历史上第一个以商人身份代表政府向外国引进资本的商人。而在他之前，政府还没有向洋人借款的先例，且有明确规定不能由任何人代理政府向洋人贷款。例如曾是军机首领的恭亲王就曾拟向洋人借银一千万两用于买船，所获批示却是：“其请借银一千万两之说，中国亦断无此办法。”这种情况甚至让一向果敢有决断的左宗棠对向外商借款能否获朝廷批准也心存犹豫，是胡雪岩一番关于当下时势以及办大事要懂得逐时而行的剖析使他得以坚定。

胡雪岩说："做事情要如中国一句成语说的，'与其待时，不如逐时'，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得逐时的缘故。"同样是向洋人借款，那时要办断不会获准，而这时要办却极可能获准。这是时势使然，一则那时向洋人借债买船，受到洋人多方刁难，朝廷大多数人不以为然，恭亲王奕䜣开始打退堂鼓，自然决不会再去借洋债。而此时洋人已经看出朝廷决心镇压太平天国，收复东南财赋之区，自愿借款以助朝廷军务，朝廷自然不大可能断然拒绝；二则当时军务并不十分紧急，向洋人借款买船尚容暂缓，此时军务重于一切，而重中之重又是镇压太平天国，为军务所急向朝廷提出向洋人借款的要求，朝廷也一定会听从；三则此时领衔上奏的左宗棠本人手握重兵，且因平定太平天国有功而深得朝廷信任，由他向朝廷提出借款事，其分量自然也不一般了。借助这三个条件，向洋人借款不办则罢，一办则准成。

不用说，事实确实如此。

这里所说的"时"，是指那些促成某件事成功的各种外部条件同时具备，即恰逢其时、恰在其地，几好合一的好机会集合而成的某种大趋势。具体说来，这种"时"也就是由时、事、人等因素交互作用形成的一种可以助成"毕其功于一役"的合力。这里的"时"即时机。所谓"彼一时，此一时"，同样一件事，彼时去办，也许无论花多大的力气都无法办成，而此时去办，可能"得来全不费功夫"。这里的"事"是指具体将办之事。一定的时机办一定的事情，同样的事情此时该办亦可办，彼时却也许不可办亦不该办。可办则一办即成，不可办则绝无办成之望。这里的人即具体办事的人。一件事，不同的人办会办出不同的效果，即使能力不相上下的两个人，这个人办得成的某件事，另一个人却不一定能办成。所谓逐时而行，也就是要在恰当的时机由恰当的人选去办理该办的事情。

当然，我们更应清楚，在诸多因素中，对时机的选择与把握是至关重要的，它可以说是我们"逐时"的灵魂，这就犹如我们平常发表对某件事情或对某件事做一个决策的看法一样。在许多事情的处理与动作过程中，特别是在商场的行事中，即使你是一个身位显赫、举足轻重的人物，即使是你的意见很富有科学理性、意见绝对正确、决策十分果断准确，如果你想让你的意见或决策起到更大更有力的作用或影响，你也必须选择恰当的时机，逐时而发。否则，说早了没用，说迟了徒然自误；说的场合不佳，效果不大，甚至带来负作用。这就"时"的作用。

胡雪岩能够成就一生，在许多场合、事件中游刃有余，就是因为他是一名"逐

时”之高手。

有一次，胡雪岩在反思自己的生意历程时，突然明悟：“自己做生意，都与时局有关。”

胡雪岩认定自己做生意，都与时局有关，自然是他切于己身的体会。胡雪岩的生意成也好，败也好，确实都与时局相关，比如他的钱庄向太平军逃亡兵将吸纳存款，就与太平天国走向败局的大势相关，比如他的生丝销洋庄也与太平军杀向浙江阻断上海生丝来源有关，也与上海在乱世之中采取“东南互保”而市面相对稳定有关。正因为如此，即使因此自己要付出一些代价，他也在所不惜。

【践履】

时局对处在封建王朝当权时期的胡雪岩固然重要，对后世的商人也同样重要。

在当今中国这个大多数生产资料公有制的社会主义国家，交通运输、矿山油田、土地等等这类产业和物资都是国家一手控制的。以交通运输来说，铁路、公路、船舶、飞机，这都在国家手中控制。到改革开放很久以后，这些公共设施式的生产资源才开始向私人管理者开放，多以租赁形式出现。这其中就显出了无限的商机。只要能抓住这些机遇，像胡雪岩一样“赶上了机会”，就“可能大有所获”。

1991 年 7 月，一个温州苍南县的农民，不足 30 岁，名叫王均瑶，十几岁就开始在码头上南北闯荡，贩卖生意。其中他在湖南长沙生意厮熟。由于往返温州与长沙交通不便，王均瑶萌发起包租飞机的念头，这实际上是包租一条航线。从温州至长沙；从长沙至温州，每周两个班次。王均瑶经过慎重的市场调查，也与两地民航部门谈妥条件。于是这条温州至长沙的包机航线便告开通，成了中国民航史上个人包租飞机和航线的先例。

王均瑶以他所在的苍南县金城实业公司与湖南省民航局签订了承包经营协议，主要内容是：客源由苍南金城公司负责，每次航班付租金 1.7 万元，盈亏俱由金城公司承担。湖南民航局则提供一架安 24 型飞机，每周往返两个航班。温州民航站运输科也与王均瑶签订了地面保证协议书，负责售票。值机、安检以及温州市区至机场的旅客接送诸事务。

1991 年 7 月 28 日，王均瑶包租航班和航空专线成功后，他便进一步扩大他的这个成果。1992 年 4 月 5 日，王均瑶注册了一个公司，取名叫“苍南天龙包机公司”，注册资金 60 万。苍南天龙包机公司开业后，很快又开通了上海—温州—上海，上海—黄岩—上海两条包机航线。此后王均瑶更将包租业务蓬勃发展起来，先后与国内 6 家民航公司开辟了 10 条国内客运包机航线。在这些包机航线中，要数温州至昆明的航线最长，全线 1818 公里，运行的是波音 737 大型客机。从温州直飞昆明只需 2 小时 40 分钟。至此，王均瑶的苍南天龙包机公司已形成了温州至全国的航空交通网。到 1992 年 7 月，王均瑶将原先的“苍南天龙包机公司”更名为“温州天龙包机公司”，注册资金也由原先的 60 万人民币增至 200 万人民币。

王均瑶从一个卖杂货的农村小子，跃上了体面的大老板行列。王均瑶的商业成功，在于他借了中国改革开放的“天时”，能看出专有航线的商业价值，也能看透国营民航经营不善的根本原因。王均瑶参透这二者，才敢干善干，最终能够得以盈利。

我们说商品是市场的硬件，凡能够站得住脚的商品都有一个共性，那就是满足了人的需要。商品与需要之间存在两种关系：一方面，市场需求可以引导经营者生产出新商品，也就是说，需求决定商品；另一方面，一些具有超前性的商品往往又能够引发新需求，商品引导需求，这一点只有少数卓越的企业家才能发现其中的商业机遇。

“小霸王”学习机的前身是单纯的游戏机，它的诞生其实是源于一场危机和挑战，最令人叹服的地方就在于其经营者紧紧抓住这一契机，趋利避害，把挑战转化为机遇，把机遇转化为现实生产力，利用新产品创造新需要。整个过程闪烁着段永平的经营智慧。

段永平是“小霸王”的厂长，该厂前身叫中山市日华电子厂，1989 年由段永平接手，由生产大型游戏机转向生产家用电视游戏机，一下子使该厂起死回生。又是他给游戏机命名“小霸王”，创出了一个响当当的名牌。还是他创造性地第一个使用了“有声商标”，“小霸王其乐无穷”的独特声音从此回荡在消费者耳边。

1993 年，段永平和“小霸王”游戏机面临着一次严峻的挑战。段永平注意到，报纸上开始出现游戏机对少年儿童有负作用的评述：容易上瘾，长时间精力集中造成视力减弱……有的家长开始投书报社诉苦，说自己的孩子因为沉缅于玩游戏机而学习成绩下降……

人无远虑，必有近忧。这一市场反馈出的信息给段永平敲响了警钟，引起他的思考。最后他决定，产品必须趋利避害，必须更新换代，创造一种新需要。

时不我待，段永平立即从全国各地招聘来数百名电子机械、计算机专业人才，成立产品开发部，加班加点研制新产品。1993 年 5 月，第一台小霸王电脑学习机问世，第一代产品型号是 SB218。

学习机的原理与游戏机一样，但增加了一个计算机键盘和一个电脑学习卡。“小霸王”当时仅花了 20 万元就买下王永民的汉字输人法“五笔字型”，装在新学习机上。

小霸王真正算是彻头彻尾“改头换面”、“重新做人”了。学习机拥有以下功能：键盘练习、打字游戏、音乐欣赏、中英文编辑、BASIC 语言。家长们的后顾之忧被解除了。

小霸王学习机的口号是：包你 3 天会打字。

小霸王学习机投人市场生逢其时，正赶上中国出现学电脑的热潮，从而使它走出了一条超常规发展的道路：1992 年产值 1 亿元人民币，1993 年达到 2 个亿. 1994 年产值 4 个亿，1995 年产值达到 8 亿人民币，产值尤如变戏法似的成倍增长。

一场挑战变成一个机遇，一个机遇变成一种巨大的生产力，此中关键在于瞄准需求开发新产品，以新产品创造新需求。市场的竞争法则就是这样，物竞天择，适者生存。如果段永平不为市场反馈的信息所动，固守游戏机不动，恐怕到现在已被淘汰出局了。但段永平毕竟是段永平，关键时刻显出了大企业家的本色，把自己的“航空母舰”引向更广阔的海洋。

由上观之，无论是现代的企业家，如王均瑶、段永平，还是古时的商人，如胡雪岩，都是善于发现机遇，善于抓住机遇的人。

“逐时”法（中篇）

【智语】

自己做生意都与时局有关，在太平盛世，反倒不见得会这样子顺利。由此再往深处想，如果自己生在太平盛世，应变的才能无从显现，也许就庸庸碌碌地过一生，与草木同腐而已。

时逢乱世，哪里都可以立功名，并不一定要都从战场中去讨出身？越是乱世，机会越多。乱世才出英雄。

我经商之所以比较顺利，都是和能把机遇和时局结合起来有关。

【点评】

在此，胡雪岩用得最多的一个词就是时局，那时有那时的时局，今日有今日的时局，胡雪岩就是利用了时局给他提供的机会，从而大显身手，这才造就了一代名商。

与此相对应，我们经常会听到多种抱怨，说社会如何如何，似乎是社会埋没了他这个人才。其实不然，“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”，正所谓“时势造英雄”就是这番道理。而英雄要真正成为英雄，则必须能够驾驭时势。胡雪岩成为一代红顶商人。倍受时人和后人崇拜，就是这个理论的深刻印证。

【事典】

早在古籍《国语·越语》中就记载了当时商人的“逆向造机遇”的经验之谈：

“臣闻之贾人，夏则资皮，冬则资稀，旱则资舟，水则资车，以待乏也。”

后人将这十六个字撷其要，浓缩为八个字，曰：“旱斯具舟，热斯具裘。”在长期干旱土地龟裂之时，可以兴工造船，迎接雨季带来的机遇；盛夏高温热不可当之时，可以收购裘皮开设皮行，迎接暴冷带来的机遇。掌握了这种以逸待劳造就机遇的技巧，就不怕发现不了机遇，更不怕发现机遇之后又给它逃了。相传陶朱公范蠡，还有被司马迁尊为“治生之祖”的白圭，都是以这种技巧而经商致富的。

所以，一个人的成功不仅要善于发现，抓住机遇，更要在没有机遇时去创造机

遇出来。这一点胡雪岩做到了，因此，他成功了。

那么，胡雪岩是如何创造机遇的呢？一言概之，利用事物发展的规律来创造、挖掘发财的机遇。

在其家乡，有一位种田老农，他凿渠开荒，造好了一片水田，种下水稻。可是当年恰逢水涝，稻田里排水不畅，造成欠收。于是，他请教于胡雪岩，胡雪岩则告诉他："再种三年水稻，你可有发财之机。"

老农采纳了胡雪岩的意见。第二年，他不改初衷，仍然种水稻，又逢上大水，又是欠收。

第三年同样如此，有人劝他毁掉水田，改种旱地作物。可此人并不答理。

第四年，碰上了大旱，旱地颗粒无收，而水稻却获得了大丰收。紧接着又是两年大旱，此人连着三年都获得了大丰收。稻谷卖了个好价钱，算下来，三年的丰收抵过了三年涝灾的欠收，还有盈余不少。

在这一例子中，胡雪岩是根据气候的长远变化规律来造就一个发财的机会。

中国古代经商高手、传统商人的"偶像"陶朱公有一个公式："主岁穰，六岁旱，十二岁一大饥"，"岁在金，穰；水，毁；火，旱"。这就是说，金年丰收，水年歉收，火年大旱，水旱丰欠是循环轮转的。

于是，根据这一"水旱轮转"原理，胡雪岩推测：连年涝灾既意味着每一年机遇的损失，但更意味着大机遇的临近，只要水灾之年不饿死，这个老农尽可以静心等候旱年来临水利系统充分发挥作用而获得大丰收。

这种借事物在两个极端之间反复轮回而呈现的某种规律性来创造机遇的技巧，是胡雪岩生意经中一个重要组成部分。

所以，要做一个胡雪岩一样的成功商人，就必须抓住机会，敢想敢干，不要前怕狼后怕虎，裹足不前。

机通往往是一次性的。在此时此地此人身上是机遇，在彼时彼地彼人身上也许只是"机失"。经商更是如此。商场之中的许多机遇往往都是一次性，你抓住了，你就赢了，你就成功了，财流就会落入你的怀中；你一忽略，机遇就从你身边擦肩而过，财流与成功就与你失之交臂。

这一点胡雪岩有极其深刻的感受，所以，他说："什么事都要讲机会，明明一定办得到的事，阴错阳差，叫你不能如愿。"所以胡雪岩对机遇的一次性极有认识，他十分注重抓住生意场上稍纵即逝的一次性的机遇，从不让财流与身边擦肩而去。

一次胡雪岩与朋友古应春聊天，谈起一桩早该办而却一直没有机会去办的往事，就发了一番很有意味的感叹。他说："有许多事情该办而没有办成，其实并不是不想去办或没有想好如何去办，而只有因为没有让你去办这件事的机会。想到了但可惜不是辰光不对，就是地点不对，终于没法去办。譬如半夜里醒过来，在枕头上想到了，总不能马上起来办这件事，这是辰光不对；再譬如在船上想到了，也不能马上回去办，这是地点不对。凡是这种时候，这种地方想到了，总觉得日子还

长，一定可以了却心愿。想是却这样想，想过忘记，等于不想。到后来日子一长，这件事想起来，也是无动于衷了。”

胡雪岩的这一番话，确实讲透了机会在能不能最终办成一件事的过程中起到的至关重要的作用。

胡雪岩做成的第一桩军火生意，某种意义上看，就可以说实实在在是因为适逢其时、恰在其地的机会。当时正处于太平天国于南京开国之后全力向东南数省扩张之时，上海小刀会也乘势开始起事，一方面江浙未失之地正在积极筹办团练以抵御太平军的进攻，另一方面两江总督以及江苏巡抚也在想办法调动兵力以平息小刀会。战事在即，自然需要大批军火，而驻在上海的外国军火商也正在此时开始向太平军输出军火，也就是说他们已经开始明目张胆在中国国内做军火生意。一边有人卖，一边又有人买，这不是适逢其时？当时的洋商都集中在广州、上海两地，要与洋人谈生意自然在这两个地方最为方便。胡雪岩也正是此时为蚕丝生意来到上海，这岂不又是恰在其地？还不仅仅是如此的时、地相宜。因为是想销“洋庄”，胡雪岩一到上海就找到关系结识了在洋行做事的古应春，与洋人建立了联系，此前在帮王有龄解决漕米调运的公务时，他已经结识了漕帮首领尤五等人，与漕帮建立了两相托靠的“铁”关系，借助漕帮的内航运上的势力，军火自上海运往杭州的安全也有了保障。在这桩生意上，胡雪岩真正是机缘巧合，古人所说的天时、地利、人和，都让他占全了，于是他的第一桩军火生意也就几乎没费多少周折就顺利做成了。

胡雪岩能在生意场上获得绝大的成功，很大程度上，确有他的机遇、运气在起作用。

【践覆】

胡雪岩有关“逐时”的高论确实给他带来了滚滚财源，现代商人中的“逐时”高手也是屈指可数。

有“东北电器大王”美誉的孙峰是木兰电子集团公司的董事长兼总经理，他创办的“木兰”集团的企业遍布东北，有 100 多家家电连锁店，还在珠海、黑河、海南、沈阳等城市和地区开办了灯饰城、装饰城、电子城、七彩娱乐城，还在美国经营房地产生意。

孙峰的成功很大程度上归功于他善于作“地域差”和“时间差”这篇文章，尤其是在 20 世纪 80 年代，他准确地意识到“市场差”这种信息，果断地下海经商，结果很快取得了成功。这就是一种对时势与机遇的把握。

冰冻三尺，非一日之寒，孙峰捕捉关键信息，了解“市场差”的能力与他的参军经历密不可分。孙峰曾在广州当过兵，这不仅使他呼吸到了改革开放之初的广州的新鲜空气，还使他结交了不少当地的战友和朋友。

不凡的经历很能造就一个人把握信息的能力。孙峰复员回沈阳后，对广州和沈

阳的差异感触很深，他通过报纸和电视得出乐观的结论：改革之风必将从南国吹向东北大地。大势必趋之下，始作俑者必有先尝胜利果实的优先权！

同时，孙峰还觉得自己有另一个优势：他在广州有不少战友和朋友，他可以通过那儿的渠道得到许多在东北听不到也看不到但却极端宝贵的信息。他的一些老战友有的下海经商，经验丰富；有的到经济部门工作，肯定能给他支持。这些判断最终坚定了他下海的信心，他决心在“地域差”上作文章。

孙峰终于发现了一个关键信息：1987年初，市场行销渠道不通，南方许多城市如广州、深圳生产的收录机过多，卖不出去，产品堆积在仓库里，许多生产商为此资金积压，生产难以运转。与此同时，东北的大城市里，收录机很稀缺，年轻人正热衷于交际舞和流行歌曲，收录机供不应求。这一市场行情真是天赐良机，孙峰决心打个“地域差”的仗，做一桩大生意。

时间就是金钱，这对经商的人而言再恰当不过了。孙峰立即南下广州、深圳、珠海等地，大批购买收录机，运到沈阳，非常畅销。

企业家“兴风作浪”的能力就体现在能把蛋糕做得尽可能的大。孙峰随后在沈阳城建起十几个连锁店。一年下来，销售额达到4000万元，利润达700万元，此时的孙峰赢得了“收录机大王”的称号。

孙峰的成功启示我们：信息永远不会过多，天南地北，了解得越多越好。信息有了，可以运用比较、筛选的方法，抓住“市场差”，实现发财致富的梦想。

对关键信息要抓得准、快、狠，方显英雄本色。成功的企业家大多在这方面有出色的表现，他们往往能站在全局的高度，宏观把握，处理关键信息时绝对不会有丝毫怠慢。

1985年，李晓华东渡日本，一面在东京国际学院学习，一面在一家日本商社打工，留心了解日本的市场信息和经营之道。

有人称赞优秀的企业家简直就是“信息动物”，他们对信息价值的感受能力仿佛就是一种本能，不仅一下子就能估量出关键信息所能产生的效益，还能从一些不被人重视的信息中独具匠心地“发掘”出效益来。李晓华就长着一双过人的“信息眼”，这种“信息眼”是优秀企业家们具备的致富天才。

1988年，李晓华读报读出效益来。一个偶然的机会，他在某报上看到一条不起眼的新闻：“中国生产的‘101毛发再生精在日本价格一路上扬”。他凭着敏锐的直觉准确地断定：机会来了。

对一般人而言，那不过是一则消息，一则记者的报道。当时读到这个消息的人究竟有多少，我们研究者无法进行调查和统计，但估计不在少数。惟独李晓华抓住了这一关键信息，这对绝大多数人来说一文不值，但对他来说却是如获至宝的信息。

李晓华不怀疑自己的判断，他知道如果自己取得“101毛发再生精”在日本的代理权，肯定能赚一大笔钱。抓准了就迅速行动。

李晓华读报后立即返回中国，用中国传统的“情感投人”法，在一个月的时间里就与“101”的发明者越章光结成好朋友，顺利地得到了生发精在日本的经销权。这一招不能不说是快而绝。

生意场上就是这样，“一山容不得二虎”，你抓不住机会，肯定会被别人抓去；你一旦抓住机会，别人只能干瞪眼看你发财了。

李晓华拥有了“101”在日本的代理权后，以10美元一瓶的优惠价进货，以70美元至80美元一瓶在日本销售，仍供不应求，真可谓一本万利，财富滚滚而来，李晓华成了誉贯日本的名人，为此受到海部首相的亲切接见。海部称赞他是中国“最优秀、最有智慧的企业家。”

这一则消息，带给李晓华的不仅是丰富的收益，也同时成为他事业上的重大转折，对读者来说也是一个宝贵的经验。

金娜娇，京都龙衣凤裙集团公司总经理，下辖9个实力雄厚的企业，总资产过亿元。她的传奇人生在于她由一名曾经遁人空门、卧于青灯古佛之旁、皈依释家的尼姑而涉足商界。

也许正是这种独特的经历，才使她能从中国传统古典中寻找到契机；又是她那种“打破砂锅”、孜孜追求的精神才使她抓住了一次又一次商机。

1991年9月，金娜娇代表新街服装集团公司在上海举行了隆重的新闻发布会，在返往南昌的回程列车上，她获得了一条不可多得的信息。

在和同车乘客的闲聊中，金娜娇无意中得知清朝末年一位员外的夫人有一身衣裙，分别用白色和天蓝色真丝缝制，白色上衣镶了100条大小不同、形态各异的金龙，长裙上绣了100只色彩绚烂、展翅欲飞的凤凰，被称为“龙衣凤裙”。金娜娇听后欣喜若狂，一打听得知员外夫人依然健在，那套龙衣凤裙仍珍藏在身边。虚心请教一番后，金娜娇得到了“员外夫人”的住址。

这个意外的消息对一般人而言，顶多不过是茶余饭后的谈资罢了，有谁会想到那件旧衣服还有多大的价值呢？我们相信，知道那件“龙衣凤裙”的人肯定很多很多，但究竟为什么只有金娜娇才与之有缘呢？用上帝偏爱金娜娇来解释显然没有道理，重要的在于她“懂行”，在于她对服装的潜心研究，在于她对服装新品种的渴求。

金娜娇得到这条消息后心更明眼更亮了，她马上改变返程的主意，马不停蹄地找到那位近百岁的老夫人。作为时装专家，当金娜娇看到那套色泽艳丽、精工绣制的龙衣凤裙时，她也被惊呆了。她敏锐地感觉到这种款式的服装大有潜力可掘。

于是，金娜娇来了个“海底捞月”，毫不犹豫地以5万元的高价买下这套稀世罕见的衣裙。机会抓到了一半，开端就比较运气、比较顺利。

把机遇变为现实的关键在于开发出新式服装。回到厂里，她立即选取上等丝绸面料，聘请苏绣、湘绣工人，在那套龙衣凤裙的款式上溶进现代时装的风韵。功夫不负有心人，历时一年，设计试制成当代的龙衣凤裙。

在广交会的时装展览会上，“龙衣凤裙”一炮打响，国内外客商潮水般涌来，订货额高达1亿元。

金娜娇成功地从“海底”捞起一轮“月亮”，从中国古典服装出发，开发出现代型新式服装，最终把一个“小道消息”变成一个广阔的市场。她的成功给我们很大的启发。

镇海炼油化工股份有限公司，是浙江省首家特大型国有企业。与全国许多国有企业一样，在市场经济的风雨漩涡中，历经困惑和坎坷。然而，改革的强大动力始终推动着镇海炼化的高速发展。

在镇海炼化的成功经验中，很重要的一条就是，领导决策层对信息的高度重视。他们不惜重金，投资建立了一间10余平方米的卫星信息监控室，通过小小的卫星信息监控室，把握着世界油品市场脉搏的每一次微小的颤动。从80年代中期开始，他们相继与中国石化总公司及各地信息系统中的22个商情网联通，1993年加入全球最大的石油信息服务机构普氏电讯网。1996年，公司不惜重金又加入了道—琼斯实时网络。对纽约、伦敦、新加坡三大国际油品交易所实行24小时卫星联网追踪，数以万计的信息数据从全国各地、世界各地汇聚到镇海炼化商情中心，经过分析处理，迅速达到公司决策层，为领导制定决策提供了准确的数据，收效显著。1995年7月，市场上汽油销势疲软，镇海炼化的成品油急待抛出。此时，公司经贸处通过商情网捕捉到重要信息：英国一家大石油公司与韩国客户签订的供货合同由于种种原因难以履约，急需2万吨93号无铅汽油。他们立即抓住机会谈判，最后以每吨高于国际市场价格5美元成交，仅此一项就多赚了10万美元。1996年6月，镇海炼化决策层经过对国际形势和市场走向的分析，认为时逢美国大选，极有可能原油价格上涨。他们趁人们纷纷观望待价时，利用国际油市短暂下挫的时机，以19.3美元一桶的价格，一次购入中东原油500万桶，不久，国际油价一路飙升，最后升至每桶24美元左右。镇海炼化则“稳坐钓鱼台”。年底结账，全年国际较有代表性的布伦特原油平均涨幅达对21.22%，镇海炼化同期进口原油成本仅上升11.77%。起落间，消化了当年减利因素约2亿元。

从孙峰、李晓华、金娜娇的事例中可以看出，他们所以成功是在于他们扎实地践履了胡雪岩“能把时局与机遇结合起来”的商业经。

“逐时”法（下篇）

【智语】

用兵之妙，存乎一心，做生意跟带兵打仗的道理差不多……除随机应变之外，还要从变化中找出机缘来，那才是一等一的本事。

机会是要靠大家双手捧出的。所以你就要为大家提供机会，大家也会为你提供机会，这也就是机缘。

【点评】

所谓机缘就是不利之中的有利因素，如何找出机缘并加以利用，就能变被动为主动，把不利因素转化为有利因素，从而登上新的高峰。

客观地说，机会人人都会有，但能够及时把握住机会并抢占先机者并无多少。这就是能人和庸人的区别。

另外，面对大的变故，有没有勇气承担风险，也是一个重要因素，因为许多机缘都蕴藏在风险之中，敢于面对风险且主动进攻者，往往是胜者。

【事典】

当年胡雪岩的生意正在蒸蒸日上之时，太平军攻占杭州，就使他经历了一次大的变故，而且这次的变故几乎将他逼入绝境。

这次变故有三个方面：

第一，胡雪岩的生意基础如最大的钱庄、当铺、胡庆余堂药店以及家眷都在杭州，杭州被太平军占领，等于他的所有生意都将被迫中断。不仅如此，他还必须想办法从杭州救出老母妻儿。

第二，由于胡雪岩平日里遭忌，如今战乱之中，顿时谣言四起，说他以为遭太平军围困的杭州购米为名骗走公款滞留上海；说他手中有大笔王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，已遭吞没。甚至有人谋划向朝廷告他骗走浙江购米公款，误军需粮食，导致杭州失守。这意味着胡雪岩不仅会被朝廷治罪，而且即使杭州被朝廷收复之后，他也无法再回杭州。

第三，即使不被朝廷治罪，他也不能顺利返回杭州，因为失去了王有龄这个官场靠山，他的生意也将面临极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄这一官场靠山得以代理官库发迹，而他的蚕丝销“洋庄”，他做军火，都离不开官场大树的荫蔽。胡雪岩那个时代做生意，特别是做大生意，本来就不能没有官场靠山。

不过，面对这一变故，胡雪岩并不惊慌失措。之所以如此，是他从表面对他不利的因素中，准确预见出了可利用的因素：

其一，如今陷在杭州城里的那些人，其实

已经在帮太平军做事，他们之所以造谣生事，是因为太平军也在想方设法诱胡雪岩回杭州帮助善后，而那些人不愿意放他回杭州。他们造谣虽为不利，但却并不是不可以利用。胡雪岩根据这一分析，确定了两条：首先，他不回杭州，避免与这些人正面交锋，他知道他的这一态度一旦明确，这些人就不进一步纠缠；其次，胡雪岩不仅满足他们不让自己回杭州的愿望，而且他还决定自己出面，特别向闽浙总督衙门上报，说是这些陷在杭州城里的人实际上是留作内应，以便日后相机策应官军。这更是将不利转化为有利的极高妙的一着——表面上是给了这些人一个交情，暗地里却是把这些人推上一堆随时可以引爆的火药，因为如果这些人不肯就范，加害胡雪岩，他可以随时将这一纸公文交给此时占据杭州的太平军，说他们勾结官军，这些人无疑会受到太平军的责罚。

其二，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州军需购得的大米一万石。当初这一万石大米运往杭州时无法进城，只得转道宁波，赈济宁波灾民，并约好杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。胡雪岩决定，一旦杭州收复，马上就将这一万石大米运往杭州，这样既可解杭州赈济之急，又显胡雪岩做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也可以不攻自破。实际上，胡雪岩不仅在杭州刚被官军收复，便将一万石大米运至杭州，而且直接向带兵收复杭州的将领办理交割，这样不单是收到了预期的效果，更一下子得到了左宗棠的信任，将他引为座上客，并委派他鼎力承办杭州善后事宜。由此，胡雪岩又得到了一位比王有龄还要有权势的官场靠山。胡雪岩的红顶子，也就是这一举措的直接收益。原来看似不利的因素，实际上成了胡雪岩日后重新崛起的机会，真可谓把不利之中的有利因素充分利用到了极至。

能如胡雪岩从变化中找出机缘者，可不就是一等一的本事？可不就是一等一的逐时俊杰！

要使自己发现的财源真正成为自己的财源，还要求经商者能抓住机会，敢想敢干。市场总是处在不断变化之中，能及时觉察和把握市场变化，并敢于针对已经开始出现的市场变化迅速调整和改变经营策略，才能真正为自己不断开拓出新的财源。发现新财源的机会是属于那些能对市场变化做出敏感而迅速反应的人。

一个人要获得某种成功，确实要有机会，要靠一个人的机遇、运气。

其实，胡雪岩能在生意场上获得绝大的成功，很大程度上，是他善抓机遇。比如他慧眼独具资助王有龄，成为他在官场上可以托靠的大树，成为他商场发迹的必不可少的基础。假如他不遇到王有龄或者王有龄不曾官场发迹呢？再比如使胡雪岩大发其财的蚕丝生意，某种程度上也得益于他善抓机遇。如果胡雪岩送王有龄到湖州上任雇请的不是阿珠家的船，又如果阿珠娘不是在生丝产地湖州，或者阿珠娘不是恰好懂一些蚕丝生意，对于胡雪岩这个全不懂蚕丝生意的门外汉来说，是不是会涉足这项生意都很难说，更谈不上后来的销“洋庄”从事蚕丝“外贸”了，但这一切恰好都一环扣一环地发生了。这实在是机遇自动找上门来，被他紧紧抓住，从

而成就了日后的大生意。

中国有句成语，叫“谋事在人，成事在天”，实在是有些道理。一件事能否办得成，既需要人的精细谋划，也需要有能够成事的条件，需要某种成事的情势或者说机缘、机会。有些事经过必要的谋划，看起来好像并不难办，但由于缺少办事的机缘，就无法成事；而有些看起来难关重重的事，由于机缘巧合，却很容易就办成了。所以，古人也讲天时、地利，也就是办事的机遇、机会。比方三国时孙、刘联合火烧赤壁就必须有那一场可借东风，即使谋划已定，万事俱备，东风没到之前，所能做的也只有等待。不用说，如果数天等待之后仍然没有那一阵东风，或者风来了却又恰好伴一场骤雨，历史上也就没有了火烧赤壁这回事了。恰好该来的都来了，不该来的一样不来，历史也就成了我们今天可以看到的这个样子。

做生意确实特别讲究机会，一个生意人在商场上是否能够获绝大的成功，要看是否有了让他成功的机遇，而涉及到一笔生意的操作能否成功，也要看机会。

不过，也正是因为有机会的作用，也就要求我们要特别善于发现机会，要能够很好地把握住机会，同时，还要特别善于利用机会。说到底，机会只有对于那些善于发现机会并且能够很好地去抓住机会、利用机会的人，才成其为机会。

胡雪岩说，他做生意靠的是眼光、手腕、精神力气，这话确实不假。从把握机会来说，靠眼光，就是能够发现机会，靠手腕，就是能够牢牢抓住机会，靠精神力气，就是舍得投入心力，把那一个一个被自己发现的或遇到的机会，经营成一个一个实实在在的财源。做生意要有机会，更要靠本事。

胡雪岩的确有一种天然的优势，就是对整个时事有先人一步的了解和把握，所以能先于别人筹划出应对措施。有了这一先机，胡雪岩就能开风气，占地利，享天时，逐一己之利。

当我们说胡雪岩对时事有一种特殊驾驭能力时，我们的意思正是，胡雪岩因为占了先机，故能够先人一着，从容应对。一旦和纷乱时事中茫然无措的人们相比照，胡雪岩的优势便显现出来。

清朝发展到道咸年间，旧的格局突然被打破，洋人的坚船利炮，让一个至尊无上的帝国突然大吃苦头，随之引起长达十几年的内乱。

这一突然变故，在封建官僚阶层引起分化。面对西方的冲击，官僚阶层起初均采取强硬措施，一致要维护帝国之尊严。随后，由于与西方接触层次的不同，引起了看法上的分歧，有一部分人看到了西方在势力上的强大，主张对外一律以安抚为主。务使处处讨好，让洋人找不到生事的借口。这一想法固然可爱，但又可怜可悲。因为欲加之罪，何患无辞，以为一味地安抚就可笼住洋人，无非是隔了一层的主观愿望。当然这些人用心良苦，不愿以鸡蛋碰石头，避免一般平民受大损伤。

另一部分人则坚持以理持家，对洋人采取强势态度。认为一个国家断不可有退缩怯让之心，以免洋人得寸进尺。这一派人以气节胜。但在实际事情上仍然难以行通，因为中西实力差别太大，凡逢交战，吃亏的尽是老百姓。

这两路人都是站在帝国的立场上看洋人，所以可以说都是“隔”了一层的做法。

另外一部分人，因为和洋人打交道多，逐渐与洋人和为一家，一方面借了洋人讨一己私利，一方面借了洋人为中国做上一点好事。这一部分人就是早期的通事、买办商人以及与洋人交涉较多的沿海地区官僚。

对于洋人的不同理解，必然产生政策见解上的不同。与胡雪岩有关的，在早期，薛焕、何桂清、王有龄见解接近。利用洋人的态度，这与曾国藩等的反感态度相对，形成两派在许多问题上的摩擦。利用洋人，这是薛、何、王的态度，表示担忧和反对，这是曾国藩的态度。胡雪岩因为投身王有龄门下，自己也深知洋人之船坚炮利，所以一直是薛、何、王立场的策划者、参与者，也是受惠者。

到了中期，曾国藩、左宗棠观点开始变化。左宗棠由开始不理解到理解和欣赏，进而积极地要开风气之先，胡雪岩之洋人观得以有了依托。

【践履】

善于从变化中找出机缘来是胡雪岩成功的一个重要因子，在当代也不乏新时代的“胡雪岩”。吴仁宝、陶建幸就是其中的杰出代表。

江苏华西村党委书记吴仁宝就对政治有着深邃的洞察力。那是在1992年初，吴仁宝注意到多种报刊都发表了关于加大改革开放力度的文章，比如：

2月4日，中共上海市委机关报——《解放日报》宣布：“十一届三中全会以来的路线要讲100年”，并以这句极具权威性的话作为评论文章的大字标题。

2月8日始，《文汇报》连续发表《坚持“一个中心”》、《财大才能气粗》等评论文章。

2月19日开始，《深圳特区报》连续发表《抓住中心不放》、《要搞快点》、《要敢闯》、《多干实事》、《两只手都要硬》、《共产党能消灭腐败》、《稳定是个大前提》、《我们只能走社会主义道路》等8篇重点评论文章。其中最为突出的议题是抓住经济建设中心不放松，敢闯敢干敢试验。

2月22日始，《人民日报》连续发出《更好地坚持以经济建设为中心》、《对外开放和利用资本主义》、《改革的胆子再大一点》等社论或文章。

舆论界咄咄逼人和耳目一新的宣传态势，引起了饱经沧桑、积累了丰富社会经验的吴仁宝的高度警觉和重视。

与此同时，邓小平视察南方的讲话更是引起了吴仁宝的高度注意，他明白所有的这些文章都与邓小平视察南方的重要讲话有关。凭这些，吴仁宝断定我国政府马上会掀起一个经济建设的新高潮，他知道，这又是一次企业腾飞的机遇。

机遇稍纵即逝，不容许人用过多的时间去考虑。作为企业家的吴仁宝深知这个道理。于是他决定要抓住这次机遇，再次在华西村掀起一股经济热潮。

在机遇面前当机立断、勇气十足，而不是畏畏缩缩、犹豫不决，这正是企业家

最为可贵的一种素质。

有了正确的想法就应该马上付诸行动，在凌晨两点钟还不能入睡的吴仁宝立即电话通知村党委委员、正副村长、各厂厂长马上召开紧急会议。

在会议上，吴仁宝说："很抱歉，半夜三更请同志们来开会，研究工作。根据我多年的经验，中国改革的总设计师邓小平讲话了，经济加速发展的浪潮已经到来，我们要紧紧抓住盼望已久的这次机遇。机遇的动态性很强，它稍纵即逝，有时虽能持续一段时间，但早抓和晚抓大不一样，因为机遇的含金量头重尾轻。"

接着，吴仁宝和与会人员一起为华西村制定了战略目标，拿出了具体的战术措施。他们认为，经济要大上，随之而来的必定是原材料吃紧涨价，华西村要抓住这次机遇大发展就要有足够的原材料作保证，所以压倒一切的中心任务就是"借钱吃足"，钱借得越多越好，原材料吃得越多越好。同时，要大张旗鼓地搞股份制，大量吸收个人资金入股。

决策做出，马上行动。在吴仁宝的率领下，华西村从干部到群众，有钱的出钱，有力的出力，有门路的找门路，组成了一支采购大军。在短短的半个月内，他们就借款 2000 多万元，吸收个人资金入股 400 多万元，加上自有流动资金，一下子购进了近万吨钢坯，1000 吨铝锭，700 吨电解铜等原材料。

就在华西人使出全身招数，大举购买原材料的时候，一些人却还蒙在鼓里。因为这时邓小平视察南方的重要讲话还没有传达到基层。3 月 9 日至 10 日，江泽民主席主持中共中央政治局全体会议讨论和确认了邓小平的重要讲话，号召全党要认真学习。

就在邓小平视察南方重要讲话向下传达后，全国立即掀起了一个加快改革的热潮，全国各行各业闻风而动，原材料的价格也随之迅速上扬。

吴仁宝看准了政治形势变化前的蛛丝马迹，抓住机遇，依靠"借钱吃足"四个字，就为华西村赢得了千万元的直接经济效益。

春兰集团的前身是江苏泰州冷气设备厂。这家地方国营小企业固定资产只有 280 万元，年产值不足 1000 万元。1985 年，32 岁的陶建幸走马上任。十几年过去了，春兰已发展成为中国最大空调生产基地，世界七大空调企业之一。在没有要国家一分钱投资的情况下，春兰的国有资产、年产值、利税成百倍的增长。

春兰的高速发展得益于决策者对市场的科学预测。陶建幸面对该厂生产的 40 多个产品批量小、成本高、效益差的现实，通过对市场进行大量调查，得出了人们在家用电气方面的消费热点将由冰箱、彩电转到空调上来的预测。1986 年，他当机立断砍去原有的 40 多个产品，集中优势兵力，打空调战，并将研究、开发、生产春兰牌空调定为春兰集团的发展决策目标。当时，全国空调生产厂家已发展到数十家，面对实力雄厚的竞争对手，陶建幸独辟蹊径，避开国内众多厂家生产的 3000 大卡至 7000 大卡空调，专门开发 3000 大卡以下的家用空调和 7000 大卡以上的柜式空调。因此，企业一举赢得了市场，扭转了亏损的局面。自此以后，我国空调市场

曾一度出现疲软现象，许多空调生产厂家因此而纷纷下马。面对这种形势，陶建幸又作出了“市场萧条后必定会繁荣起来”的预测。同时，他又根据国际市场的变化情况，吹响了“瞄准世界一流水平，进军国际市场”的号角。为此，春兰集团通过引进、改造流水线等措施来扩大企业规模。当他通过市场预测得知有几种特种空调将受到用户的欢迎时，马上组织人力、物力改造厂房，只用了半年时间就建成了特种空调器厂，生产一流的特种空调产品。当其他空调厂家醒悟过来时，春兰集团已经走在了国内同行业的前面，并在国际市场上占领了一席之地。

华西村和春兰集团的发展表明，吴仁宝、陶建幸都不失为现代逐时高手。

卷三　任　　势

"任势"法（上篇）

【智语】

人要识潮流，不识潮流，落在人的后面，等你要赶上去，已经来不及了。

"与其待时，不如乘势"，许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就因为懂得乘势的缘故。

我们要商量的是，长线放远鹞，看到三五年以后，大局一定怎么样，这样才能够飞黄腾达，一下子蹿了起来。

【点评】

势就是事物发展的大方向，看透了这个势，才知道自己奋斗的方向。因此，能干大事者，多远谋，不图近功。因势而谋、顺势而动，往往事半功倍，最易达到目标。如果你看不透这个势，甚至看反了，那么结果也会相反。

孙子在兵书中说："善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。"也就说，一旦看准大势，诸如用人等等，都将不成问题。因此，企业的经营者应将主要精力放在预测大势上，而不要将主要精力放在具体事务上。深谋远虑当是主要领导者的最高职责。

【事典】

一项生意或一项投资是不是一个财源，或者说能不能最终经营成自己的一道财源，要能做出准确的判断，也并不是一件轻而易举的事情。这里的关键，是要有全局判断能力，要有能在整个局势的盘算中看出必不可易的发展方向。能够"盘算整个局势"，能够看出整个局势发展的方向共知道如何"照这个方向去做"，才能使自己立于不败之地。

胡雪岩在他的鼎盛时期能纵横商场保持不败，很大程度上就在于，他有于复杂局势中看出必不可易的大方向的过人的眼光。比如在蚕丝销洋庄的生意中，就显示了他这种过人的眼光。

为了结交丝商巨头，联合同行同业，以达到能够顺利控制市场、操纵价格的目的，胡雪岩在湖州收购的蚕丝运到上海，一直囤到第二年新丝上市之前都还没有脱手。而这时出现了几个情况：一是由于上海小刀会的活动，朝廷明令禁止将丝、茶等物质运往上海与洋人交易；二是外国使馆会衔，各自布告本国侨民，不得接济、

帮助小刀会；三是朝廷不顾英、法、美三国的联合抗议，已经决定在上海设立内地海关。

这些情况对于胡雪岩正在进行的生丝销洋庄的生意来说，应该是有利的。一方面新丝虽然快要上市，但由于朝廷禁止运往上海，胡雪岩的现有囤积也就奇货可居；另一方面，朝廷在上海设立内地海关，洋人在上海做生意必然受到一些限制，而从洋人布告本国侨民不得帮助小刀会，和他们极力反对设立内地海关的情况看，他们是迫切希望与中国保持一种商贸关系的。此时胡雪岩联合同行同业操纵行情的工作已经大见成效，继续坚持下去，迫使洋人就范，将现有存货卖出一个好价钱，一定不是太难。

但正是在这个节骨眼上，胡雪岩毅然决定将自己的存丝按洋人开出的并不十分理想的价格卖给洋人。

做出这一决定，就在于胡雪岩从当时出现的各种情况，看出了整个局势发展必然会出现的前景。当时太平天国已成强督之末，洋人也敏感到这一点，从他们的态度看，他们事实上已经决定与朝廷接续“洋务”了。同时，虽然朝廷现在禁止本国商人与洋人做生意，但战乱平定之后，为了恢复市场，复苏经济，“洋务”必得继续下去，因而禁令也必会解除。按历来的规矩，朝廷是不与洋人直接打交道从事贸易活动的，与洋人做生意还是商人自己的事情。正是从这里，胡雪岩看出了一个必不可易的大方向，那就是，他迟早要与洋人长期合作做生意。在胡雪岩看来，朝廷的官儿们从来不会体恤为商的艰难，不能指望他们会为商人的利益与洋人去论斤争两，因此，与洋人的生意能不能顺利，最终只能靠商人自己的运作。既然如此，也就不如先“放点交情给洋人”，为将来留个见面的余地，因此，即使现在自己暂时无法实现控制洋庄市场的目标，也在所不惜了。

这就是胡雪岩眼光精明之所在。这一票生意做下来，胡雪岩确实没有赚到多少钱，至少比原来构想的少了许多，但由于有这票生意“垫底”，胡雪岩也确实为自己铺就了一条与洋人做更大生意的道路——他“卖”给洋人的交情，为他以后发展更大规模的洋庄生意，为他借洋债发展国际金融业，总之为他驰骋十里洋场，留下一个很好的开端。

1862 年 2 月（同治元年正月），他初识左宗棠，左是新任浙江巡抚。俗话说“天高皇帝远”、“县官不如现管”，胡雪岩明白要在浙江这块地皮上赚钱，并谋求向外发展，当然需要与眼前这位“土地神”套上关系。因此，他便把受王有龄委托从上海采办来而因故未能运入杭城的粮食军需当作谒见左宗棠的见面礼，从此开始了两人长达 20 年的密切合作和倾心交往。

左宗棠在青年时代就写联名志：“身无半亩，心忧天下；读破万卷，神交古人。”可以说，他取得上述这样高的地位是他多年奋斗得来的。而比他小 12 岁的胡雪岩在他施展抱负、建功立业的过程中给予了莫大的支持，胡通过购武器、采粮、筹饷，参与左宗棠镇压太平军、捻军、陕甘回民起义的行动，这些事在今日看来都是不光彩的，但在当时，可是大清朝了不得的重大国事。胡雪岩还为左宗棠协理洋务，更难能可贵的是在左宗棠以 60 多岁的高龄挂帅出征，与阿古柏等分裂势力逐

鹿于西北蛮荒之地时，左的政敌冷嘲热讽，各省观望延援，而胡雪岩则精心选购西洋军火，奔走筹措洋款，在帮助左宗棠收复新疆这么一件中外注目的大事中出了大力，彼时彼刻，在左宗棠的眼里，胡雪岩恐怕已成了春秋时犒师救郑的弦高、西汉时输财助边的卜式一类的良商了。

胡雪岩为左宗棠效犬马之劳的结果，是获得了对方的信任和倚重，且看左是怎样评价他的：

左宗棠在一篇奏稿中说："江西补用道胡光墉，自臣入浙，委办诸务，愁臻采协。杭州光复后，在藉筹办善后，极为得力，其急公好义、实心实力，迥非寻常办理赈抚劳绩可比。"1865 年 4 月（同治四年三月），左宗棠在给长子孝威的信中说："胡雪岩虽出于商贾，却有豪侠之概。前次浙亡时，曾出死力相救；上年入浙，渠办赈抚，亦实有功桑梓。"1878 年 3 月 27 日（光绪四年二月二十四日）在致谭钟麟的信中说胡雪岩是他"依赖最久、出力最多之员"。

胡雪岩通过公事与左宗棠建立了私交。左宗棠于 1881 年（光绪七年）调两江总督兼通商事务大臣后，派差官易镇玉林护送侄女赴浙，先从南京搭乘轮船至沪，由沪至浙的船只，就托给胡雪岩照料，1883 ~ 1884 年（光绪九十年），胡雪岩濒临破产，还吃了官司，左宗棠从南京三次到上海胡雪岩住处探望。

胡雪岩有出将入相的左宗棠作为靠山，在总办粮台、劝捐、军火买卖、借款中上下共手，捞了不少好处，更重要的是，有了洋务派左文襄公的手下红人这一块牌子，他在商场更能左右逢源了。

胡雪岩代营权贵赃款，壮大自己声势，把任势这一手法玩得滴水不漏。

我们都知道，晚清随着政令废弛，官吏索受贿赂现象非常普遍。徐珂《清稗类钞》记述这样一件事：

光绪年间，浙江候补知县某到浙补缺，部吏写信告诉他："有个官缺，你依例当补，不过你须给我一千两银子。"某自忖循例是该补这个官职，用不着贿赂部吏。结果缺出，补了他人，某大惊，急忙托人打听，方知因自己曾经保举，临补时，部吏趁机进言，说一人不能两班置之。某只得恳求部吏设法，部吏道："木已成舟，难以挽回，只好为将来计，不过你须给 5000 两银子。"某无力筹措巨资，自忖保举班没有补期，不如劳绩靠得牢，就注销保举班。过了几天，部吏又写信来说："保举班人少，你本可以补缺，可惜已注销，结果缺被他人补去了。"某听了大感懊丧。

上述故事表明：在晚清，权力成了官员营私舞弊的利薮，所谓"衙门堂堂八字开，有理无钱莫进来。"

在当时，官为商办事可以大言不惭地开价索贿，甚至可以登门讨钱，那么，权钱交易肯定成了官商两界普遍认同的现象而成了理所当然的事。

胡雪岩是个精明之人，他心中必定算计过：与其让贪墨之吏勒索，不如自己识趣主动"孝敬"这些官老爷，这样还可算个人情，到时候官自会"心有灵犀一点通"，在他做生意时给予"方便"。胡雪岩"孝敬"官吏的一个重要手段就是吸储他们的赃款代为营运，让他们坐收厚利。

早在太平天国时期，胡雪岩就接受清军官兵的存款，这些钱财多是在攻城抢掠

中得来的不义之财，如费行简《近代名人小传》所记曾接受胡雪岩资助的那位湘军营官在重逢胡雪岩时，说："今我有资十万，皆得自贼（统治者对农民起义军的诬称）中者，固不足告外人。"结果他的这笔浮财就成了胡雪岩开设钱肆的资金。随着战局的推进，"诸将既得贼中存货多，而克城皆置局榷税，饷银亦丰，莫不储之光墉所。"到左宗棠镇压陕甘回、捻时，"肆中湘人存资过千万"。后来，胡雪岩的钱店开遍南北，各省大吏、京城显贵纷纷到胡雪岩处托存私款，其中就有大名鼎鼎的恭亲王奕（1832—1898年），他是同治帝的叔叔、光绪帝的伯伯。还有文煜，此人是满州正蓝旗人，由官学生授太常寺库使、累迁刑部郎中，历任直隶霸昌道、四川按察使、江苏布政使、直隶布政使、山东巡抚、直隶总督、福州将军、署闽浙总督，到1877年（光绪三年）擢刑部尚书，1881年（光绪七年）做了协办大学士，文煜自己的地位相当于副宰相，他与奕还是儿女亲家（文煜的女儿是奕长子载徵的嫡福晋），他在宦海弄潮多年，搜刮了不少民脂民膏，在阜康银号中存银就有70万两。此外，福州布政使沈保靖在阜康的存款有38万两。

胡雪岩接受达官贵人的存款，使这些人有一个转移赃款的避风港，还可坐收丰厚的利息，而胡雪岩通过与这些特殊储户的交往，获得了大官的支援，提高了自己的知名度，扩大了钱庄的影响。

当然，在当今社会，通过攀龙附凤这种低俗的罪恶的任势之手段是十分不可取的，甚至是违法的。但任势这一行为理念可以镜照广大商界同仁。

【践履】

自古以来，深谋远虑，看出事物发展的态势与潮流便是商家成功的第一要诀。胡氏的成功依赖于此。百龙集团公司的总经理孙寅贵的成功也依赖于此。当孙寅贵的企业生产出亚都加湿器和百龙矿泉壶后，这些产品在各大城市迅速旺销，"火"得不能再"火"。而就在这时，"不安分"的孙寅贵开始考虑向其他领域投资了。他苦苦寻找着投资机会，就在青岛，他发现了这个机会。

青岛是一个有着良好投资环境的城市，那里有一个黄岛经济开发区。为了使黄岛经济开发区能够很快地发展起来，山东省及青岛市已经投人了40多亿元人民币对其进行开发。与此同时，还颁布了一系列的优惠政策，鼓励客商前来投资办企业。

但是，在那个时候，由于种种原因，愿意来黄岛投资的客商却不是很多，所以黄岛的地价也就一直没有能升上去。

孙寅贵知道这个消息后，赶紧四处打听，探询缘故。后来，他打听到了客商们不愿意到黄岛投资办企业的原因，主要是因为交通不方便。从青岛到黄岛中间隔了几公里的海面，每次轮渡都要花上两三个小时，如果碰上大雾天气就可能连续四五天不能通航。对做生意的人来说，时间就是金钱，谁都不愿意在一个交通不便的地区投资。因此，许多原来对黄岛有兴趣的客商纷纷退步抽身，不想在那里投资了。

孙寅贵得知这种情况，却产生了与众不同的想法。他想到的是，如果青岛政府已经在黄岛投下了40多亿元的资金，就决不会对此撒手不管，早晚会采取一些对

投资有利的措施的。

根据这样的判断，在 1992 年初，孙寅贵毫不迟疑地拿出 200 万元资金买下了 3.3 公顷土地的使用权。

就在这时，邓小平同志视察南方重要讲话的精神已经得到传达，各地政府纷纷做出大力推进改革的行动。青岛市委书记也宣布，要将处在闹市区的市委、市政府机关大院拍卖给企业，建成商业中心，以促进青岛经济的发展。

看到这一系列现象，孙寅贵心中暗喜，他坚信自己的判断是正确的。同时他也知道自己的步子迈小了。亡羊补牢，也不为迟。他赶紧与青岛市有关部门谈判，又签下了购地 6.6 公顷的协议。

想他人之所想，见他人之所未见，行他人之所未行，是人们获取成功的一大秘诀。正是凭借这一条，人们才可以发现机遇，抓住事物发展态势，并利用之。

孙寅贵好像能掐会算一样，就在他签下了购地 6.6 公顷协议后不到一个星期，《青岛日报》就报道：青岛市决定修建由市区到黄岛的海底隧道。这一消息传出后，黄岛经济开发区变成了一个经济热点，它的地价一升再升。而孙寅贵因为早就签订了协议，他按着当初很低的地价用 500 万元购买了 6.6 公顷的土地使用权。

就在孙寅贵在青岛市政府办理购买手续时，有一位商人表示愿意用 2000 万元的高价把孙寅贵 6.6 公顷的土地买下来。而孙寅贵却回答道："对不起，你就是 3000 万元的大价，我也不会卖的。"

人们不禁惊愕，这个孙寅贵也太不知足了吧，500 万元的东西一转手就净赚 2500 万，这时不卖为了哪端呢？此时不卖又更待何时呢？

然而企业家毕竟是企业家，他们有更高的追求，他们不为眼前利益所打动。因为他们要成就大事，并不是只追求衣食无忧。

这时候孙寅贵不卖那块土地，是因为他又捕捉到了一个政治信息，中国外交部长钱其琛邀请了韩国外相，在近日即将来中国访问。孙寅贵非常关心这件事，因为他猜测，韩国外相访华，两国关系很可能进入一个新阶段，有可能建立外交关系。韩国是亚洲四小龙之一，在地理位置上与山东半岛最接近，而青岛又在山东半岛的最佳位置上。正因为没有正式的外交关系，才限制了韩国人在山东的投资。如果中国与韩国建立了外交关系，青岛就必然会成为韩国商人最先要在中国抢占的滩头阵地。

又是正如孙寅贵所料，韩国外相来了北京，没两天就谈妥了建交问题，签订了建交公报，而且卢泰愚总统不久后也将访华。

消息传出后，黄岛的地价可以称得上是日新月异，一涨再涨。孙寅贵那块花了 500 万元买来的土地，现在至少升值 6000 万元了。

他敏锐地预见了黄岛开发区的发展大势，结果赢得了巨大的利润。

同样，"超人" 李嘉诚的成功，也是与其深远的目光、把握大势的能力分不开的。

1966 年底，中国内地的文化大革命影响到香港，并触发了香港的"五月风

暴”。

“中共即将武力收复香港”的谣言四起，一时间香港人自危，许多有钱的人士纷纷移民，并贱价抛售物业。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市，地产、建筑商们焦头烂额、一筹莫展。

拥有多处物产的李嘉诚自然也忧心忡忡，他通过多种渠道，密切关注事态的动向。他知道，香港的“五月风暴”与内地的“文革”有直接的关系。作为资产者，他最关心的莫过于中共会不会以武力收复香港了，因为一旦战争爆发，就会玉石俱焚，自己的物业就会立刻变成一堆废物。但他想：如果中共要以武力收复香港，早就在 1949 年解放广州时就可以一举为之，何必观望到现在？香港是大陆对外贸易的唯一通道，中共决不希望香港动乱。

经过深思熟虑后，李嘉诚毅然决定：人弃我取，趁低吸纳。他通过各种途径捕捉售房卖地信息，将买下的旧房翻新出租；又利用地产低潮，建筑费低廉的良机，在地盘上大举兴建物业。

许多人不理解李嘉诚的举动，有些居心叵测的人甚至在等着看李嘉诚破产身败名裂的笑话。

1970 年，香港趋于稳定，百业复兴，地产市道转旺。20 世纪 70 年代初，李嘉诚拥有的收租物业，从最初的 12 万平方英尺，发展到 35 万平方英尺，每年租金为 390 万港元。

敏锐的洞察力，往往给企业家带来无尽的财富。看透各种假象，看清事态的发展，正是企业家敏锐洞察力的体现。就是凭着自己敏锐的洞察力，李嘉诚看清了中国未来的政治形势，以极低的价格大量收购地产，并大量兴建物业，成了这次地产大灾难中的大赢家。在这场商业贸易中，谁能怀疑李嘉诚独到的政治头脑呢？

政策是规范，政策是指南。政策也是一种势，它是一种政府之“官”势。

企业不按照政策进行商业活动，或者违背政策进行经营生产，最终会自讨苦吃，甚至会招致政府严厉的制裁。

按照政策办事，保证企业各项活动的合法性，这是企业家在管理企业时应该遵循的最为基本的一条原则。

但是因为政策有时也可能存在一些缺陷，限制了企业的发展。在这种情况下，企业家就应该考虑如何在现有政策下找到可以变通的办法，使某项滞后的政策不再成为企业发展的绊脚石。

在这方面，天津大亨集团公司董事长兼总经理武振海的个人经历中，就曾有过非常漂亮的举措。

武振海在80年代初刚刚筹建他的异形螺丝厂的时候，就受到了来自政策方面的压力。那时候改革开放政策执行的时间还不长，力度也不大，政府还限制个体经济的发展。

就在武振海的工厂刚办起来的时候，就有一个部门的调查组光临了。调查组手里拿着有关文件，那上面明明白白地写着：个体经济请帮工带徒弟总共不得超过7人。这就是说，雇工在7个人以内的企业还是社会主义性质，而超过了这个限度，那就是资本主义范畴了。

企业家需要有胆有识，有勇气、有魄力，但对待一些事情也需要谨小慎微，两者有机的结合才能产生出成功的企业家。

武振海对于调查组这件事就非常谨慎，他知道个体经济不得超过7个人是政策上的规定，如果置之不理，那就是违背政策，如果按这个政策办，自己的企业7个人又确实忙不过来。他最后决定主动到工商部门坦白。

他找到工商部门说："我的企业是个体企业，可眼下已经雇了20多个人，违反了政策，请问我该怎么办？"

工商局的同志也体谅他的难处，说："我们知道你的情况，但这件事关系到政策，我们也不能表态。这样吧，你先干着，我们负责向市工商局反映情况，我们会客观反映问题的。"

不久，市里就组成了一个联合调查组，这个调查组进驻到武振海的厂里，实事求是地进行调查研究。他们了解工人的作息时间，也了解老板武振海的衣食住行和工作情况。他们把看到的和了解到的情况一一记录，也不下结论，就这样持续了4个月。

那时的改革形势一天一个变化，几个月后，改革开放和经济建设的形势不断深入发展。天津市里的一位领导终于给了武振海办厂一个肯定的答复：这符合中央领导同志的讲话精神。

武振海就这样得到了工商部门的批准，办起了天津市第一家合作经营企业。

在那时，武振海的忧虑并非多余，当时，旧思想观念的作用还是很大的，被戴上资本主义帽子后，不要说企业发展，就是个人也很难融于社会。只有得到政府的许可，才能消除后顾之忧。

人无远虑，必有近忧。企业家需要这种审时度势的长远眼光。他们不应只为一时的得失而丧失了更为远大的目标。胡雪岩，武振海等乘势高手都是在势起之初便看得准、跟得上，因而取得了巨大成就，而与当今一些随波逐流，跟着起哄的势利小商人是不能同日而语的。

“任势”法（下篇）

【智语】

商场的势力，官场的势力，我都要，这两样要到了，还不够，还要洋场的势力。

我为啥要洋场的势力？就因为有了官场的势力，再有洋场的势力，商场的势力就容易大了。

【点评】

商场、官场和洋场势力的结合，使胡雪岩左右逢源，游刃有余。在这方面，不仅仅在于他能充分认识到三者的利害关系，更重要的是他的实际运作能力。眼高手低是成不了大事的。

诸葛亮借得东风火烧赤壁，是一个军事好手；胡雪岩借得到东风大发其财，是一个商事行家。诸葛亮之东风是自然之风，而胡雪岩之东风乃社会之风，封建社会官场庇荫之风。正是借得这股“东风”，胡雪岩商海行船一帆风顺。此乃扩展自己实力与势力的一个绝招。

从春秋战国以来，富商大贾“游诸侯”、“交守相”的借“东风”现象屡见不鲜，而且如此之势愈演愈烈，到了晚清之时达到极盛。此种借官场“东风”之手法，被胡雪岩发挥到了淋漓尽致的地步。

在胡雪岩的商业经营活动中，他十分注重借势经营。在他的商业活动中，十有八九是围绕取势用势而展开的，他也从不放弃任何一个取势用势的机会，从而不断地拓展自己的地盘，张扬自己的势力。

于此，胡雪岩有自己的一套商业理念，即“势利，势利，利与势是分不开的，有势就有利。所以现在先不要求利，要取势”

【事典】

胡雪岩所抱取的“势”主要有四股，他说：“官场的势力，商场的势力，江湖的势力，我都要，这三样要到了，还不够，还有洋场的势力。”

首先，胡雪岩借取的是“官势”。

不惜丢掉职业换银票资助王有龄，送美姬阿巧给何桂清，在西征时协助左宗棠等等，使得胡雪岩在官场有了“官势”。

胡雪岩长袖善舞，层层投靠，左右逢源，把人们看得目瞪口呆。

事实上，在官场上的所为，只是胡雪岩取势活动的一部分。光有官势，并不能使胡雪岩的商业活动达到完善的境地。

胡雪岩借抱的第二个“势”是“商场势力”。

胡雪岩借抱商场势力的典型一例是在上海，他垄断上海滩的生意，与洋人抗衡，从而以垄断的绝对优势取得在商业上的主动地位。在此，更加体现了胡雪岩在

商业谋略上的与众不同。

起初，胡雪岩尚未投人做丝生意，就有了与洋人抗衡的准备。

按他的话说就是，做生意就怕心不齐。跟洋鬼子做生意，也要像收茧一样，就是这个价钱，愿意就愿意，不愿意就拉倒，这么一来，洋鬼子非服帖不可。

而且办法也有了，就是想办法把洋庄都抓在手里，联络同行，让他们跟着自己走。

西方先进的丝织机已经开始进入中国，洋人也开始在上海等地开设丝织厂。

胡雪岩为了中小蚕农的利益，利用手中资金优势，大量收购茧丝屯积。

洋人搬动总税务司赫德前来游说，希望胡雪岩与他们合作，利益均论。

胡雪岩审时度势，认为禁止丝茧运到上海，这件事不会太长久的，搞下去两败俱伤，洋人自然受窘，上海的市面也要萧条。所以，自己这方面应该从中转圜，把彼此的不和睦的原因拿掉，叫官场相信洋人，洋人相信官场，这样子才能把上海弄热闹起来。

但是得有条件，首先在价格上需要与中国这方面的丝业同行商量，经允许方得使用，其次，洋人须答应暂不在华开设机器厂。

和中国丝业同行商量，其实就是胡雪岩和他自己商量。因为胡雪岩做势既成，在商场上就有了绝对发言权。有了发言权，就不难实现他因势取利的目的。

可以说，在第二阶段，胡雪岩所希望的商场势力已经完全形成。这种局面的形成，和他在官场的势力配合甚紧，因为加征蚕捐，禁止洋商自由收购等，都需要官面上配合。尤其是左宗棠外放湖广总督，胡雪岩更觉如鱼得水。江湖势力方面，像郁四等人，本身的势力都集中在丝蚕生产区，银钱的调度，收购垄断的形成，诸事顺遂。因为他们不只行商，而且有庞大的帮会组织作后盾，虽无欺诈行为，但威慑力量隐然存在，不能不服。

在胡雪岩的其他生意方面，商势促成了经营这一点也很突出。比如钱庄，从杭州发展到宁波、上海、武汉、北京，在同治光绪年间已经位居江南诸钱业同行之首，与北方的山西帮票号遥相犄角，声名大振，信誉日上。又借官款为后盾，成为客户心中不倒的金字招牌。

典当行的发展更为迅速，全国已开设到 29 家。和阜康的钱业，胡庆余堂的药业一样，都成为胡雪岩在商场立足发展的巨大支柱。

胡雪岩在丝茧生意上和洋人打商战，时间持续了近 20 年。其间，胡雪岩节节胜利，中国人扬眉吐气。

胡雪岩借助的第三股“势”是“江湖势力”。

胡雪岩借取江湖势力是从结交尤五开始的。

王有龄初到海运局，便遇到了漕粮北运的任务。粮运关系涉及地方官的声望，所以督抚黄宗汉催逼甚紧，前一年为此还逼死了藩司曹寿。

按照胡雪岩的主意，这个任务说紧也很紧，说不紧也不紧。办法是有的，只需换一换脑筋，不要死盯着漕船催他们运粮，这样做出力不讨好，改换一下办法，采取“民折官办”，带钱直接去上海买粮交差，反正催的是粮，只要目的达到就可以

了。

胡雪岩很注意培植漕帮势力。和他们共同帮生意，给他们提供固定的运送官粮物资的机会，组织部队等，只要有利益，就不会忘掉漕帮。胡雪岩有一个固定不变的宗旨就是：“花花轿儿人抬人。”我尊崇你，你自然也抬举我。势的做成就是这样。

江湖势力在晚清渐趋衰败。主要是因为各种社会经济因素变化引起的。比如洪门和漕帮，当年借重的是联接南北的运输河道。河道一旦冲淤堵塞，财路一步步衰微，江湖势力也就一步步减退。又强如镖局，当年押银护款，呼啸南北，哪一个钱庄不需要借重镖师？后来银票兴起了，划汇制度也形成了，镖师就逐渐由有人尊敬到无人借重，势力就自然江河日下。

不过，即使大不如前，江湖势力也还一直以各种形式重新组合，发挥着自己的作用。比如国民党时期上海的青帮，蒋介石还曾投帖门下，借重他们以求在上海滩立足。

所以，在胡雪岩生活的时代，江湖势力仍是影响社会生活的一支重要力量。胡雪岩把这支力量组织起来，和自己在官场的势力，古应春在洋场的势力结合起来，做出了花团锦绣的市面来。

胡雪岩借取的最后一个“势”是“洋场势力”。

我们都知道，胡雪岩的成功很大程度上得益于太平天国农民运动和清朝政府被迫对外开放，因为这两者使得当时的中国成了一个乱哄哄的局面，而在这之中，胡雪岩善于应对，认得准方向，把握得准秩序，对他洋场势力的借取，也正是得益于他的这种宏观把握的能力。

胡雪岩首次做丝茧生意时，就遇到了和洋人打交道的事情，并且遇见了洋买办古应春，二人一见如故，相约要用好洋场势力，做出一番市面来。

胡雪岩在洋场势力的确定，是他主管了左宗棠为西北平叛而特设的上海采运局。

上海采运局可管的事情甚多。牵涉和洋人打交道的，第一是筹借洋款，前后合计在1600万两以上，第二是购买轮船机器，用于由左宗棠一手建成的福州船政局，第三是购买各色最新的西式枪支弹药和炮械。

由于左宗棠平叛心坚，对胡雪岩的作用看得很重，凡洋务方面无不要胡雪岩出面接洽。这样一来，逐渐形成了胡雪岩的买办垄断地位。

洋人看到胡雪岩是大清疆臣左宗棠面前的红人，生意一做就是二十几年，所以也就格外巴结，这也促成了胡雪岩在洋场势力的形成。

综合胡雪岩经商生涯看，其突出特点就在他的“借势取势”理论。官场势力、商场势力、洋场势力和江湖势力他都要，他知道势和利是不分家的。有势就有利，因为势之所至，人们才马首是瞻，这就没有不获利的道理。另一方面，有势才有利，社会上各种资源散置着，就像水白白流走一样，假若没有蓄积，没有成势，就也无法形成一种力量，一种走向。蓄势的过程，就是积聚力量，形成规模，安排秩序，形成走向的过程。积聚力量和安排调度，正是一个有效的管理者的主要任务。

商人、企业家在社会中起着十分重要的作用。人才闲置，把他们组织起来，充分利用；资源闲置，把它们挖掘出来，充分利用，信息闲置，把它们组合起来，充分利用。这本身就是一种创造的过程。明明是个无可救药的赌徒，胡雪岩却能够把他利用了，派他购丝、办货；明明是个落魄的文人，胡雪岩能把他鼓动起来，让他尽己所长，安定地方。

官场和江湖有嫌，洋人和官府有隙，胡雪岩却非要他们前嫌尽弃，沟壑尽干，大家携手来做生意，求利益。这种作为，一般人想不到，胡雪岩想到了，一般人做不到，胡雪岩做到了，所以人们称赞他神，称赞他奇。这种神奇，在胡雪岩身上所表现的，就是与众不同之想。

能够顺乎大势，腾挪应对的一招一式都能乘势而行，不仅能使机会真正变成财源，即使身处逆境时，也能助人摆脱困厄，绝处逢生。

【践履】

1994 年，中国开始实行宏观调控，企业面临严峻的优胜劣汰的考验，许多企业摇摇欲倒，败下阵来。有关部门针对这一情况，开始在产权制度方面实施大幅度的改革，对严重亏损的企业采取改组、兼并、拍卖的方式，以图为这些企业找到再生之路。这是一种政府意图的走向，是国家的一种发展走势。根据这种“势”来经营发展企业就能取得像胡雪岩任势的效果。

建昊集团的前身昊天公司经过几年的苦心经营，已初具规模，积累了一定数量的资金。按中国企业常规的发展模式，是应该开始建厂房、买设备、准备进一步的发展了，但袁宝璟不打算这么干，走常规的路不会取得巨大的发展，他决定超出常规，走一条更省时、更能见效的超速发展之路，那就是去收购企业，然后独资经营。

昊天公司的实力，收购一两个破产公司尚游刃有余，想进行大规模的收购，则是力不从心。袁宝璟又出奇招，用 51% 的资金去控制 100% 的资产。

第一家被收购的企业是海尔生物制品公司，海尔公司的资产为 1000 多万，袁宝璟用 500 多万元买下它 51% 的股权，按照现代企业的制度，51% 就可以控股，即海尔的经营、生产包括企业产权均为建昊公司控制。尔后，袁宝璟又看上了温阳制药厂，温阳在全国的中药业排名第二，资产额达 1900 万元，如果购下它的 51% 股权，需要上千万元。袁宝璟以海尔作抵押，通过银行贷款，对温阳制药厂进行了收购。完毕后，又以收购的企业为抵押，进一步贷款作为企业的启动资金，使企业正常运转，依靠企业的利润来还清银行的贷款。一旦条件许可，建昊就把企业另外 49% 的股权也买下来。像海尔公司、温阳制药厂，如今早已是建昊公司的独资公司了。

袁宝璟意念中的购买、控股、独资，就是这么一步步变为现实的。到 1996 年秋，建昊集团在北京成立时，其资产已超过 30 亿元，拥有下属企业 60 多个。

经过短短几年时间，建昊公司之所以取得了如此惊人的发展，正是因为袁宝璟想别人没想的东西，走别人没走的路，才使企业如玩魔术般地壮大。

中国企业界的确有一批像胡雪岩一样能在生意场上善于把握大势的人，而且一旦认准“真理”，就能耐得住寂寞，放下长线去准备钓大鱼来。

商界女杰吕有珍刚刚接任运通公司总经理的职务后不久，就在抓大势方面露了一手，显示了她超群的决策能力，大大巩固了她的总经理位置。

1992年，吕有珍经过一番周密的调查研究发现，随着改革开放的深入和扩大，广州的发展逐步趋于相对饱和，扩展广州势在必行。当时的房地产商都把资金、技术全部投向广州南面的珠江三角洲，使之成为投资热点。与此对照，广州城北的小县城——花县却显得冷冷清清、无人问津，没有人愿意把资金投向这里。

然而，大企业家究竟是有大企业家独到的洞察力的。宋代政治家王安石在一篇游记中曾感慨“险亦远，则至者少”。经商也是这个道理，境界高了，达到的商人也就少了。

吕有珍经过冷静思考后认为，广州扩展的理想区域必在广州北面，这个地方就是花县。她坚信花县终有一天会成为热点，大机遇将来临，机不可失。在董事会上，吕有珍把“天机”告诉了大家。

果然不出所料，大多数董事都没有看出形势发展的趋势，多数人持反对意见。经过据理力争，吕有珍最后拍板定夺：“这次购置土地后，我们可以做些大项目，那些土地自然会升值，到时大家就明白了。”就这样，1200亩花县土地购置下来。

时间是检验真理的一种依据。一等就是两年，这两年对吕有珍而言是沉甸甸的两年，须知她担当着多么大的压力。在花县购置地产的主张是她提出并执意执行的，多数董事都在睁大眼睛盯着这桩生意。大笔资本都押在那1200亩土地上，如果迟迟没有动静怎么办?

这期间吕有珍承受了多少寂寞、多少压力，是常人难以想象的。吕有珍只有一个念头：花县肯定有一天会热起来，钩大鱼要放长线。

兑现的机会终于降临。1994年，花县改为花都市，国家决定在花都市建设中国最大的广州国际机场，建立京广铁路客运大站，建设花都港，修建南方最大的商贸场。陡然间，花县地价猛涨几倍。运通公司全体员工一片欢腾。

欣喜之余，人们不禁想到早在两年前就准确预料到，并受了两年煎熬的总经理。是她，造就了这一切。

就是在这“冷”与“热”的对比之间，吕有珍成功地借助了一次发展之势，率先使运通公司向前跨出了扬眉吐气的一大步。

由此可知，在当代，固然不可像胡雪岩那样去借官势、江湖势力、洋场势力、商场势力，因为那毕竟是封建的东西。但是在现代，我们可以从国家发展走向，国家政策走势等来寻找新的优“势”。

卷四　结　　营

“结营”法（上篇）

【智语】

身为商人，试想一下如何能不经官府做生意？有官府在其后撑着你，做生意一路顺遂；有官府在前面挡着你，你就算有上天入地的本领，也是施展不出。我胡雪岩身为商人并不出奇，我是第一个戴红顶子，穿黄马褂的商人，这才是我的不凡之处。

【点评】

商事活动不可避免地要受经营环境影响，而经营环境中最重要的一部分就是政治法律环境。身为商人，如果不能处理好与政府的关系，必将在经营中处处掣肘。

胡雪岩较早地看到了这一层关系，因此并没有像传统商人一样规避官场，反而变被动为主动，与官场中人结盟，寻求同一的利益。官商结合，给胡雪岩带来了巨大的财富。

古人云：登高而招，臂非加长也，而见者多；顺风而呼，声非加疾也，而闻者远。这话形象地说明了借取外界力量的重要。胡雪岩对这一点看的很清楚，因而十分注意在为自己经营寻找靠山上下功夫。他在官场势力之间层层结交，“栽”出一棵枝柯相连的茂盛大树，也为自己开发出巨大的财源。

中国封建官僚制度发育周期甚长，内部形成了一整套完备的升迁制度与习惯。尤其是在不成文的习惯部分，托庇大官僚而使自己升迁顺利，已经是一件世人非常熟悉的事情。所谓“官官相护”，或者所谓“京中有人好做官”，就是讲的这一习惯。胡雪岩长期做跑街，他很明白，有一个坚强的后盾，意味着有更多的机会和更少的风险。

【事典】

胡雪岩很早就明白在那个特殊时代，搞商业要想大发展的因果之道：寻找官场的保护。

要寻找保护的办法很多，首先是继续帮助有希望有前途的人。在这一点上，对于王有龄绝对适用。家中如何用度、个人是寒是暖、上司如何打点，都属于胡雪岩的帮助行列。随后是何桂清。因为有了王有龄的例子，胡雪岩对何桂清更是不惜血本。为了他的升迁，一次可以放出一万五千两银子；为了他的欢心，也为了日后自己的商业，忍痛把自己的爱妾转赠于他。

其次是要替这些有前途之人出谋划策。因为旁观者清，胡雪岩明白，办团练，漕运改海运，征厘捐、购军火，借师助剿，所有这些应时之办法，虽然是绕了一道弯，是在代他人操劳。但是到了最后，无非是帮助这些人得到朝廷赏识，巩固自己的地位。有了这些人的稳固，自己的商业势力也就有增无减了。

因此，在胡雪岩经营的整个过程中，官场是胡雪岩“公关”的首选目标。只要与官沾边，无论是候补的，还是在任的，胡雪岩都毫不含糊地去下功夫。汪康年《庄谐选录》记载：“胡后为某钱店司会计，有李中丞者，时以某官候补于浙，落拓不得志，一日诣其店，众慢不为礼，胡独殷勤备至，具假以私财，李感之，誓有以报。迨后场历封疆，开府浙江，甫到任，即下檄各县曰：‘凡解粮饷者和由胡某汇兑，否则不纳’。众微知其由，于是钱粮上兑，无不托诸胡，胡遂以是致富。”书中所载情形倒像胡资助王有龄的事，在众人对王投以势利眼之际，胡雪岩独报以殷勤礼节，并冒着丢饭碗的风险，擅作主张，动用东家的大笔银两相资助，表现出相当的政治远见。在王有龄这边，遇胡雪岩如大旱逢甘霖，他对胡的“慧眼识俊杰”自然念念不忘，后来，王有龄以粮台积功报知府，旋补杭州，不出几年，升浙江巡抚，胡雪岩先前的人情投资便得到难以计数的回报，还博得了“东南大侠”的美誉。

除了巴结王有龄、左宗棠，胡雪岩还通过钱庄业务与京中大官文煜等人接上了关系。当然，多一个朋友多一条路，对于官阶和名气小的胥吏僚属辈以及士大夫文人，胡雪岩也极力拉拢，李慈铭《越缦堂日记》说他“时出微利以饵杭士大夫。杭士大夫尊之如父，有翰林而称门生者。”胡的曾孙胡亚光在《安定遗闻》中记述：“有贵人王军门献玉屏风一座，值千金以上，置厅，事仆失手坏之，时大亨宾客莫不震惊，而公竟面不改容，反曲意慰仆不置。”说的是其曾祖宽厚待人，但我们却可以从这条史料中了解到胡雪岩与军门一级的官员有礼品往来，彼酬此酢，而贵人、大亨就是他的座上宾。

在官本位的晚清社会，有了官员做靠山，胡雪岩转粮购枪、借款拨切无一不可放大胆子，堂而皇之地去做，即以十一之利计之，由此而聚敛的财富也是一般商贾所不能望其项背的。当然，官、商合流违背政治原则和社会道德，而且倚官为势终究不稳定，肥缺人人想占，这就构成官场上的勾心斗角，政情一动荡，靠山就难保，胡雪岩后来衰败，来自官场的因素应是重要原因之一。

胡雪岩在人们心目中，其最大特点就是“官商”，也就是人们说的“红顶商人”。这“红顶”很具象征意义，因为它是朝廷赏发的。戴上它，意味着胡雪岩受到了皇帝的恩宠。事实上，它意味着皇帝肯定了胡雪岩所从事的商业活动的合法性。既然皇帝是至高无上的，皇帝所保护的人自然也不应受到掣阻。换一层讲，皇帝的至高无上也保证了被保护人的信誉，所以王公大臣才能很放心地把大把银子存入阜康钱庄。

胡雪岩就是凭着这“红顶”，积累了万贯家资，红极一时，富甲一方，然而客观地说，胡雪岩背后有着强大的官场力量，而这才是财富的真正来源。胡氏以其睿智的眼光，发现了在那个特殊时代“中国人做事不能没有靠山”的客观规律，从而

一生致力于“培植自己的官场靠山，踩着官场的阶梯，登上财富的高峰。”

【践履】

在封建社会，权力具有这样一种属性：一个一文不名的无赖当上皇帝就可以拥有整个国家，一个出身卑微的太监架空君主后就可以支配朝野上下，一个小小的衙役因为掌握着打板子的轻重大权而可以常常拿到红包。

既然权力已经成为发财的工具，而许多执掌权力者又善于使自己的权力“增值”，那么我们就不能不把一些“传统官员”也归入“传统商人”之列。

中国传统商人大多有政治头脑，像吕不韦一样，知道做“太子”的买卖赢利最大，而中国的官员也大多有经济头脑，不是善于理财能富国利民，就是善于生财能搜刮民脂民膏。所以，从范蠡、子贡、吕不韦、桑弘羊，我们真分不清他们到底是官，还是商，只能说他们是官商结合体，既善于以商经官，又善于以官来经商。

总之，在封建社会时代，中国商人大多是有政治头脑，官员大多是有经济头脑。特别是在晚清，权力成了官员营私舞弊的利薮，所谓“衙门堂堂八字开，有理无钱莫过来。”

由于权钱交易、索贿行贿本身就是建立在互相利用的基础上的，所以充满着尔虞我诈。《汪穰卿笔记》记述了这样一件事：有个候补道为某钱庄总办索得某省开矿权，他开价索要 10 万银子报酬，总办一口答应，而且对候补道十分殷勤。过了数月，事情办成，总办不再露面，侯补道再三登门才获见，但总办好像不识候补道似的，反问何事。待侯补道把事情原原本本讲了，总办装作十分吃惊，说：“怎会有这样的事，大概是你记错了吧？开矿权我本有能力获得，何必求靠于你。我想如果说酬谢约千、百两，倒还有点可能，怎么许给这么巨大的款子呢？”

这个钱庄总办，利用候补道达到目的后就装聋作哑，一脚蹬开对方，大概是欺候补道在官阶中毕竟属于低级的，或许总办还有更大的靠山。但透过这段记载，我们可以想见，既然官为商办事可以大方不惭的开价索贿，甚至可以登门讨钱，那么，权钱交易肯定成了官商两界普遍认同的现象而成了理所当然的事，而且像上述总办赖官员账的事毕竟是少数。一般情况下，在权钱交易中，总是钱不敌势，商依

附于官的。

在封建社会之中，发现“中国人做生意要有靠山”的规律的并不只胡雪岩一个，好多人都踏上了官商勾结之路，而其间的种种手段更是令人大开眼界。

向官员行贿赂是旧社会中最为简便易行的打通关节的方式。遇到大宗生意，行贿便犹如开绿灯，所到之处无不畅通无阻。

抗战期间，杜月笙在香港和几个大鸦片贩子谈生意，一次就接洽 3000 万元的定款。戴笠做他的坚强后盾，保证把大量烟土护送出口。但他承揽的这笔生意拖欠了一年多还无法交货，他便去重庆找戴笠，催促他履行合同。戴笠早把这大宗烟土准备好了，但最后还有一关没有通过。在蒋管区贩毒，戴笠可以为所欲为，但大宗毒品运出蒋管区，必须有财政部发的证明文件。而财政部长孔祥熙和戴笠的关系一向不好，所以戴一直没有弄到这张护照。杜到重庆后，得知这一情况，便开了一张 500 万元的支票派人送给孔祥熙。孔接过支票一看，一边笑着说：“太多了！太多了！”一边赶忙塞入口袋。杜知道孔祥熙收下了支票，便立刻电话通知戴笠：“货物马上准备起运。”同时与孔联系，第二天，财政部放行这批烟土的护照就到手了。戴笠派了一帮武装特务，押着这几十辆卡车的烟土安全运送到广西镇南关交货。这便是贿赂的神通。

有许多商人还具备发现将来可能发迹的人的眼光，在这些人身上进行政治投资，为自己的将来谋取利益。

旧社会上海滩上的黄金荣识蒋介石于患难之时，他不但代蒋了结了数千元债务，还资助蒋一笔旅费，使蒋得以投奔广州，后来蒋介石政界发迹，黄金荣的地位也就无人敢动摇了。杜月笙结交戴笠也是如此，戴从小是个无赖，靠摆摊骗钱度日，为警察所追捕，后来混到上海，也是在流氓群中做些“无本生意”。其时，杜月竺已跨进黄金荣的大门，与戴一见面，就认为戴是个“人才”，倾心结纳，不久就结为兄弟。后来戴仕途遇阻，一度陷入一文不名的困境，就去求杜帮助。那时杜月笙已是首屈一指的上海阔人了，居然顾念旧情，一次给了他 50 元。用完了，杜又给他 50 元。对杜的“慧眼识英雄”，戴念念不忘，在他后来也炙手可热，杀人不眨眼的时候，不时对部下提起往事，称道杜“古道热肠”，是他生平知己之一。每次去沪，必和这位盟兄亲密聚首，共商“党国大计”。

江湖上能有这种眼光的人很多。在抗战时期的香港，杜月笙供给吴佩孚的秘书杨云史人参、药品和家用，死后为其营葬。有门人说杨云史已经是一个过去之人，待他这么好又有什么意义。杜月笙曾这样自我表白；“人总是爱棒的，因而也同情捧人的人，我对于这些衰病失意老人何尝有什么报偿的希望。但是将来得到的将比我目前很方便地付出去的东西多得多。”

如果硬性地搬照胡雪岩这一套，在当今社会就是违法的。不但不会收到什么好的效果，还要受到法律的制裁。法网恢恢，疏而不漏，遵纪守法，也是现代经商者的时势。在今天，固然已经没有必要也不可能通过官商勾结谋利，但是胡雪岩的经验同样告诉我们：抓住社会时机，以政促商，不失为商人的一条黄金路。

“结营”法（中篇）

【智语】

做生意必定要与人联合，自己赤手空拳打天下没有多少力量。该跟谁联合呢？应该说，做生意需要联合的人很多。

在如今的时局下，还要与洋人联合，这也是大势所趋。经商只要不损害朝廷的利益，联合洋人做生意就错不了。

【点评】

胡雪岩可以说是将关系学发挥到极致的高手，他认为只要有共同利益，就有联合的必要，而且他跟人联合还是分层次的。大生意有大生意的联合方法，小生意有小生意的联合方法，与洋人做生意也有不同凡响的联手运作。

在今天看来，胡雪岩为生意而结营的手法仍有可取之处。生意人有生意人的圈子，这个圈子必定对生意有好处才可以利用。而且拉关系、划圈子、结同盟都要做得顺畅自然，少留痕迹或不留痕迹则是难能可贵的。

【事典】

胡雪岩是商人，最重实际，他看到鸦片战争之后，外国人的船坚炮利已使清政府无力抵抗，然而外国人却也没有能力来吞并中国。中国有自己的文化传统，有自己喜爱的生活方式，人口、疆域的庞大使一切吞并的阴谋终将落空，更何况西方诸国远离中国呢？外国人在中国的目的不外乎是想从中国捞取钱财，经济上获得实惠，所以洋人如果生意上受到损失，他们总是叫嚷要用武力来解决问题。但实际上，真正动用武力，无论对那一国的商人，损失都是巨大的。这种睿智的眼光，在当时是极为难得的。也正是这种正确认识使胡雪岩得以正确对待与洋人的生意，从中获利为自己累积了更强的经济实力。

海禁初开之时，懂得与外国人打交道的没有几个。胡雪岩凭着自己的聪明和古应春等人的帮助，与外国人周旋斗智，在与外国人进行的丝、茶以及军火交易中大发其财。

胡雪岩的洋场势力、官场势力合在一起，强化了他的商场势力。

结交洋场势力是胡雪岩“公关”的重要内容。胡雪岩生活在一个海禁大开的时代，出于中外互市的需要，他在咸丰、同治年间就与洋人打交道了，法国人日意格、德克碑就与他有“交情”。胡雪岩通过他们两人拉起中法联合的“常捷军”以对抗太平天国农民军。后来，这两人还与胡雪岩一道协助左宗棠办福州船政局，并出任该船政局的正、副监督。

在洋场上的活动使胡雪岩与一些洋行建立了良好的关系。这些洋行来头大、资本大，它们通过经营外国在华洋行的汇兑、进出口押汇、打包放款、信用透支、吸储华人存款、向清政府发放贷款等业务左右中国的政治、经济局势。胡雪岩虽然不

是固定地充当某个洋行的买办，但他与这些洋行保持密切的关系，后来采办船政局机器、西征武器、筹借西征洋款，无一不是借重于洋行。“惟利是视”的洋人知胡是左宗棠的宠儿，做生意又出手豪阔、讲求信誉，因而也将他推为“中国第一人”，信其千金一诺，遇借款总是提出“券中必得胡某画押方可。”其见重于外洋，由此可见一斑。

对洋场势力的结交使他对中西社会制度的对比有了更深刻的了解。他曾抱怨道：“洋人做生意，官商一体，他们的官是保护商人的，有困难，官出来挡，有麻烦，官出来料理。他们的商人见了官，有什么话可以实说。我们的情形就不同了，官不恤商艰，商人也不敢期望官会替我们出面去争斤论两。这样子的话，我们跟洋人做生意，就没有把握了。你看这条路子走的通，突然官场中另出一个花样，变成前功尽弃。”“人家外国人，特别是英国，做生意是第一等人。我们这里呢，士农工商，做生意的，叫啥“四民之末”，现在更好了，叫‘无商不奸’。”

因为有了这种对比，胡雪岩对封建官僚体制压制商业活动，就有了更切身的看法，不比不知道，一比就能看出优劣来。自己的商人费了好大的劲儿，要在那里创造一个好的经营氛围，因为整个体制所限，商人还只能单个儿地为自己一个人开拓商业地域。稍有不慎，这种经营特权就会被收回，一夜之间会重新处处受阻。因此，他对封建官僚体制提出了尖锐而中肯的批评。

至于洋人自身，在胡雪岩看来，也有他们的好处，他们的好处就是讲道理，讲信用。你认认真真去和他做生意，他也就认认真真和你谈，不会想到生意之外的歪点子。中国的商人就不同，他在商业上做不赢你了，逮着机会，他就会在其他方面坑你。比如利用地方流氓势力，比如利用官府。所以胡雪岩觉得，很多时候，和中国自己的商人打交道很吃力，和洋人打交道，就很省劲儿。洋人的整个体制，已经大大减少了商人从事商业活动的成本。这样倒过来看，胡雪岩的成功就更显得来之不易。中国的商人，办成同样的一件事，付出的心血要更多。

胡雪岩成为中国洋务第一人，有着深远的意义。于整个国家，他借来了左宗棠平定西北的军款，创办了福州船政局，培养了大批海事人才。于他自己，洋场生意巩固了他的商场地位，为他积聚了大批财富。胡雪岩的这种眼光，令我们不得不佩服。

【践履】

在胡雪岩的时代，他就已经看到了中洋结合做生意的巨大好处。在今天我国改革开放不断深入，市场越来越趋向于国际化的条件下，借助“洋势”便更是不可或缺了。

随着我国对外经贸关系的加强，不少商家已经意识到通过国事活动来为自己做宣传的必要性。比如，向国宾赠送礼品便是一种有效方式。这种方式可以同时达到两种效益：名人效益和新闻效益。国宾接受并使用了某种礼品，自然就提高了这种物品的知名度，即所谓的“名人创名牌”；新闻界对此进行报道，更是做了免费广告。这种一举两得的实例在国际上比比皆是。在我国，近年来也有不少胆大的商人

获得了成功。

当年，美国总统布什偕夫人芭芭拉访华。天津自行车厂早就得知，早几年布什在担任美国驻北京联络处主任时，就喜欢公事之暇和夫人双双骑自行车穿行于北京的大街小巷。当布什以总统身份再度来到北京，这实在是个难得遇到的大好时机。天津自行车厂特地制造了两辆款式新颖、质量上乘、色彩鲜艳的飞鸽牌自行车，通过外交部送到了布什手中。布什非常高兴，当场骑上车摆出即将行驶的姿势。电视台、报社的中外记者们立刻摄下了这一形象，随即传到世界的各个地方。

霎时，飞鸽牌自行车声名大振，不仅在国内引起了一股争购“布什型”、“芭芭拉型”飞鸽车的热潮，而且在 10 天之内，该厂收到了 13 家外国公司的订单。

又例如，当戈尔巴乔夫偕夫人访华时，全国有 20 多家企业主动要求将自己的高档产品作为礼物赠送给戈氏夫妇。结果是中国鸭鸭（集团）公司争取了赠送高级羽绒服的机会。该公司精心设计并制作了两套羽绒服，特别是给赖莎夫人的大衣面料是选用名贵的金丝织锦缎，领口、周边镶着的是国内独一无二的白鹅绒革，显得雍容华贵、精美绝伦。

原来鸭鸭公司这次向戈氏夫妇赠送礼品是有自己明确的目标的。近几年，羽绒服装在国内已是遍地开花，市场接近饱和。产品要求发展，需要打开国际市场。但是，我国羽绒制品的面料、工艺水平与西欧、美国、日本相比还有一定差距。东欧对这类消费品的数量要求有缺口，对工艺水平、面料的要求相对比美国、西欧要低。鸭鸭公司看准了这个大市场，又抓住了戈氏夫妇来北京的时机，计划通过向该国领袖赠送高级羽绒服的方式，进一步争取在莫斯科举办“鸭鸭”，甚至“中国羽绒制品展销会”，一举打开东欧市场。

1983 年，中国第一家五星级宾馆，也是第一家中美合资的宾馆——北京长城饭店正式开张营业。营业之初，他们就特别注意利用国际活动增加知名度与效益。

1984 年 4 月 26 日到 5 月 1 日，美国总统里根将访问中国。北京长城饭店立即着手了解里根访华的日程安排和随行人员。当得知随行来访的有一个 500 多人的新闻代表团，其中包括美国的三大电视广播公司和各通讯社及著名的报刊之后，北京长城饭店的这位公关经理真是喜出望外，她决定把早已酝酿的计谋有步骤地付诸实施。

首先，争取把 500 多人的新闻代表团请进饭店。他们三番五次免费邀请美国驻华使馆的工作人员来长城饭店参观品尝，在宴会上由饭店的总经理征求使馆对服务质量的意见，并多次上门求教。在这之后，他们以美国投资的一流饭店，应该接待美国的一流新闻代表团为理由，提出接待随同里根的新闻代表团的要求。经双方磋商，长城饭店如愿以偿地获得接待美国新闻代表团的业务。

其次，在优惠的服务中实现潜在动机，长城饭店对代表团所有要求都给予满足。为了使代表团各新闻机构能够及时地把稿件发回国内，长城饭店主动在楼顶上架起了扇形无线，并把客房的高级套房布置成便利发稿的工作间。对美国的三大电视广播公司，更是给予特殊的照顾。将富有中国园林特色的“艺亨苑”茶园的六角亭介绍给 CBS 公司、将中西合壁的顶楼酒吧“凌霄阁”介绍给 NBC 公司、将古朴

典雅的露天花园介绍给 ABC 公司，分别当成他们播放电视新闻的背景。这样一来，长城饭店的精华部分，尽收美国和西方各国公众的眼底。为了使收看、收听电视、广播的公众能记住长城饭店这一名字，饭店的总经理提出，如果各电视广播公司只要在播映时说上一句“我是在北京长城饭店向观众讲话”，一切费用都可以优惠。富有经济头脑的美国各电视广播公司自然愿意接受这个条件，暂当代言人、做免费的广告，把长城饭店的名字传向世界。

有了这两步成功的经验，长城饭店又把目标对准了高规格的里根总统的答谢宴会。要争取到这样高规格的答谢宴会是有相当大的难度的，因为以往像这样的宴会，都要在人民大会堂或美国大使馆举行，移到其他地方举行的尚无先例。他们决定用事实来说话。于是，长城饭店在向中美两国礼宾司的首脑及有关执行部门的工作人员详细介绍情况、赠送资料的同时，把重点放在了邀请各方首脑及各级负责人到饭店参观考察上。让他们亲眼看一看长城饭店的设施、店容店貌、酒菜质量和服务水平，不仅在中国，即使是在世界上也是一流的。到场的中美官员被事实说服了，还争取到了里根总统的同意，双方官员，当即拍板，答谢宴会在长城饭店举行。

获得承办权之后，饭店经理立即与中外各大新闻机构联系，邀请他们到饭店租用场地，实况转播美国总统的答谢宴会，收费可以优惠，但条件当然是：在转播时要提到长城饭店。

答谢宴会举行的那一天，中美首脑、外国驻华使节、中外记者云集长城饭店。电视上在出现长城饭店宴会厅豪华的场面时，各国电视台记者和美国三大电视广播公司的节目主持人异口同声地说：“现在我们是在中国北京的长城饭店转播里根总统访华的最后一项活动——答谢宴会……”在频频的举杯中，长城饭店的名字一次又一次地通过电波飞向了世界各地，长城饭店的风姿一次又一次跃入各国公众的眼帘。里根总统的夫人南希后来给长城饭店写信说：“感谢你们周到的服务，使我和我的丈夫在这里度过了一个愉快的夜晚。”

通过这一成功的公关活动，北京长城饭店名声大振。各国访问者、旅游者、经商者慕名而来；美国的珠宝号游艇来签合同了；美国的林德布来德旅游公司来签合同了；几家外国航空公司也来签合同了。后来，有 38 个国家的首脑率代表团访问中国时，都在长城饭店举行了答谢宴会，以显示自己像里根总统一样对这次访华的重视和成功的表示。从此，北京长城饭店的名字传了出去。

利用洋人，特别是洋人和最高首脑来为自己架势，长城饭店的招术当然比胡雪岩的招术更高，收效自然也就更好。这是时代发展使然，也是长城饭店的经营者的素质使然。

“结营”法（下篇）

【智语】

做生意就怕心不齐。跟洋鬼子做生意，也要像茧行收茧一样，就是这个价钱，愿意就愿意，不愿意就拉倒。那样洋鬼子非服帖不可。不过人心不同，各如其面，但也难怪，本钱不足，周转不灵，也只好脱货求现，除非能把所有洋庄都抓在手中。当然，天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，让他们跟着自己走。

凡事就是起头难，有人领头，大家就跟着来了。做洋庄的那些人，生意不动，就得吃老本，心里何尝不想做？只是胆小，不敢动。现在我们想个风险不大的办法出来，让大家跟着我们走。那时候，你想一想，我们在这行中是个什么地位？

【点评】

作为一个优秀的经商人，胡雪岩在商品经济尚不发达的时期就敏锐地感觉到了垄断经营的优势，从而致力于将同行联合起来，谋求更高的垄断利益。特别是在面对洋商的低价收购时，同行结盟，形成较为强大的实力就更加必要了。

胡雪岩反对分散经营，倡导企业联合，这一点对于现在的企业经营来说，也是非常必要的，尤其是当国外产品对国内市场形成威胁时，国内的生产厂商更应联合起来，停止恶性竞争，建立起行业联盟，共同求生存、图发展。这是胡雪岩的经商之道给我们的启示。

【事典】

在商言商，胡雪岩自然明白商人结盟，互助互惠的道理，并设法联络同行。湖州南浔丝业“四象”之一的庞云缯就是胡雪岩过从甚密的朋友。庞云缯，字芸皋，祖籍绍兴，“童年十五习丝业，精究利病……镇中张氏（指张源泰）、蒋氏（指三松堂蒋家）初与公合资设丝肆，大售众忌其能，斥资以困之。公遂独操旧业……灵敏年舍去，挟资归里，买田宅，辟宗祠，置祀产，建义产，蔚然为望族。”可见，此人亦非等闲之辈。鸦片战争以后，列强各国把中国当作农副产品和工业原料的供应地，南浔辑里湖丝大量外销，胡雪岩在同治年间也开始做丝生意。1875 年（光绪元年），左宗棠写信给胡雪岩说：“近与俄人谈及伊国意在销售湖茶及川丝、大黄等物，若能办通，亦中国一利源也。”经此鼓励，胡雪岩的丝业做得更大了。钱庄出身的胡雪岩对丝业是外行，于是，他寻求居湖丝产地、对生丝颇为内行的庞云缯的合作。两人携手，资金充足，规模宏大，联系广泛，从而在丝业市场上形成气候。蔡冠洛《清代七百名人传》说：“光墉所营丝茶叶，……丰财捷足，操纵江浙商业。”《光绪实录》上也说：“光墉所营以丝业为巨擘，专营出口，几垄断国际市场。”其实，当时蚕丝的国际转运和行情操于洋商之手，这里所谓的“垄断”当指胡雪岩在华商中把持蚕丝的国际业务。当然，合作是互惠的，胡雪岩做丝生意得到

庞云缯的帮助，反过来，他也向庞云缯传授了经营药业的经验，后来，庞氏在南浔开了镇上最大的药店——庞滋德国药店，与设在杭州的胡庆余堂关系密切。

与同行合作也是胡氏结营之一手法。提起胡雪岩大力倡导同行合作的事迹，就不能不提起他有名的一项豪举，那就是联合江浙一带的丝蚕生意同行，共同抵制洋商的低价收购，以保护丝农的生计。这是他经商生涯中最辉煌的一笔，尽管他本人也为此承受了不少损失，但却大大打击了洋商势力，阻挠了他们低价收购的意图，为民族资本争了口气。

胡雪岩非凡的胆略促使他下决心联合同行垄断丝蚕。胡雪岩在湖州收到新丝运到上海，并没有急于脱手。就他当时的状况而言，他是应该尽快脱货求现的，因为他的钱庄刚刚开张不久，并没有多少可以周转的资金。但他仍然将这批生丝囤积起来。他没有将这批生丝马上脱手的原因，除了洋商开价不够理想之外，更重要的是他要联合同行控制洋庄市场的条件还没有成熟，他运到上海的生丝数量很少，实力还不足以与洋商讨价还价，他必须联合同业才能与洋商抗衡。因此，即使自己暂时压下一笔资金，他也不愿意让自己的筹划落空。

对此，洋商们也想出自己的计策来对付，决定以其人之道还治其人之身。他们放出风声，说胡雪岩的生丝他们坚持不收，即便是压低价卖给他们也不收，而其他省分的生丝他们大量收购，收购价偏高，并且可以当场付清银两。

这种举动对胡雪岩无疑是致命一击，如果洋商真的从别的省份收到足够的生丝，那怕只够维持一个月的生产，对胡雪岩来说，也是不敢想像其后果的，自己不能加工，收购丝绸又占用大量资金，而且生丝也不宜久放，否则质量会变坏，这一切都快把胡大老板的头搅昏了。

好个胡雪岩，临到关键时候，仍然能够气闲神定，他马上乘船，赶往上海。

胡雪岩到了上海之后，他没有四处招摇，而是首先拜访了上海名宿陈正心。胡雪岩对他指出，中国之所以与洋人做生意总是吃亏，就在于人心不齐，人心不齐又在于没有主心骨，没有一个可以令大家信服的人。胡雪岩称，陈老前辈乃今日上海之名宿，登高一呼，必能响者云集，他首先就要响应，最后又对陈正心晓以民族大义：“洋人践我中华，已非一日，眼见白银流到他们的腰包，而我江浙桑农，破产不知几万家也，凡我中华国人，不奋起自救，还要等到亡国断种么?”

陈正心为胡雪岩的话深深打动，于是广发请帖，召集上海各丝行老板，就浙江胡雪岩的作法征询众商行老板的意思。一石击起千层浪，各商行老板抱怨个不停，埋怨洋人贪得无厌，而恨上海没有胡雪岩似的人物。陈正心见火候已到，把桌子一拍当即允诺，要出来领头与洋人抗争。

一听此言，各商行老板都变了脸色，有人露出喜色，有人面带迷惑，有人面如土色。与洋人斗法，就等于砸掉自己的饭碗，这可不是一件轻松的事，如果与洋人斗法翻了船，那又怎么办？自己的损失谁来承担，这绝不是凭嘴巴就可以解决的。

看到众人不安的反应，陈正心信心十足地向大家表明，跟洋人斗法，是下定决心的，他决定把大宗款子用来做生丝生意。他并不要大家都把生丝囤起来。只希望大家把生丝不要卖给别人，而是卖给他，价格上，绝不比洋人少一分。

这一席话听得下面的洋行老板耸然动容，此时他们方知陈老板真是下定决心要与洋人们干一场。只是有人心中还不踏实，不知道与洋人闹翻后以后的日子何以为继。

陈老板仿佛看懂了这种心思，他不失时机地将胡雪岩引荐给众商人。然后胡氏就洋人的生意经大谈起来。他指出，洋人的丝厂长期以来在中国进口生丝，进价便宜，而制成的布、绸却是昂贵无比，洋人越来越富，而国人越来越穷。其原因就在于我国民心不齐。在这些事关民族利益的生意上，从商之士，理应同心协力，同舟共济，而不应互相猜忌，彼此拆台，只要大家一条心，联合起来，把生丝压一段时间，洋人们的厂没米下锅，那么生丝的价肯定会上去。

就这样，胡雪岩对上海的同行晓之以义，诱之以利，想办法把洋庄都抓在手里，联络同行，让他们跟着自己走。

至于想脱货求现的，有两个办法。第一，你要卖给洋鬼子，不如卖给我。第二，你如果不肯卖给我，也不要卖给洋鬼子。要用多少款子，拿货色来抵押，包他将来能赚得比现在多。

然而，要控制上海丝生意的绝对多数，就要和丝业巨头庞二联手，才能在丝生意上获得优势。

庞二是南浔丝行世家，控制着上海丝生意的一半。起初，庞二有些犹豫。因为他觉得胡雪岩中途暴发，根底本必雄厚。随后，胡雪岩在几件事的处理上都显示出了能急朋友所急的义气，而且在利益问题上态度很坚决，显然不是为了几个钱而奔波，在丝生意上联手，主要是为了团结自己人，一致对外。有生意大家做，有利益大家论，不能自己互相拆台，好处给了洋人。

庞二也是很讲信义的人，认准了你是朋友，就完全信任你。所以他委托胡雪岩全权处理他自己囤在上海的丝。胡雪岩赢得了丝业里百分之七十的生丝，又得庞二的倾力相助，做成了商业上的绝对优势，加上官场消息灵通，这一场丝茧战胜利了。

几天过后，上海的丝行老板一致要求提价，他们对洋人说道，胡雪岩已经答应以高价收购他们的生丝。

洋人这才明白事情的严重性。他们还想私下分化拉拢，对某些商行许诺以高价，然而却遭到拒绝。那些商行的老板告诉他们，如果他们私下把丝卖给洋商，他们会受到同行的谴责，而且背上卖国的罪名，也会得罪上海的陈正心，他在上海可是个黑白两道都吃得开的人。

洋商们知道事情除了同胡雪岩当面谈之外，其他方法都是行不通的。加之国内生产厂家的告急电报雪片般的飞来，使他们不得不给胡雪岩一个公平合理的价格。

这一仗打下来，不仅胡雪岩净赚了 18 万两银子的利润，而且给江浙、上海的丝商们带来了好的收入，最重要的是，胡雪岩拒售生丝，抵制了洋商在中国开办的缫丝厂，因而给中国的广大中小蚕农留下了一片生机。

【践履】

经营企业，决战商海，不仅要靠智慧，更要靠雄心和壮志联合同行，才能形成

更为强大的实力。李嘉诚早年的收购壮举，不仅可以看出他作为华人首富在事业上的胆略，亦可以让我们窥见李氏家族一脉承传的拼搏精神。

1977 年 4 月，李嘉诚投资 2.3 亿港元，以每股 12.45 港元的价格收购了美国财团控制的香港永高公司的股票 1048 万股，成为全资公司。

收购美资永高公司之后，李嘉诚把目光和精力投注在雄霸香港的英资身上。他把第一个目标对准了香港地王——置地。

九龙仓是香港最大的货运港，是香港四大洋行之首的怡和系控股的一家上市公司，与置地公司并称为怡和的“两翼”。

九龙货仓有限公司拥有众多产业，历史悠久，资产雄厚，先后建有海港城、海洋中心大厦等著名建筑。

李嘉诚经过一番细心研究，惊喜地发现九龙仓在经营方式上存在着巨大缺陷。

九龙仓一直固守用自有资金兴建楼宇，只租不售，造成资金回流滞缓，使集团陷入财政危机。这种墨守成现的经营方法，在瞬息万变的商业活动中，往往会使自己陷入被动境地。九龙仓当前窘况，就是由此而造成。

李嘉诚分析九龙仓股票贬值股价偏低的原因是由于经营不善造成的，因此，他十分看好九龙仓股票。

精于地产股票的李嘉诚私下认认真真算了一笔细账。

1977 年末和 1978 年初，九龙仓股价在 13 ~ 14 港元之间。九龙仓发行股票不到 1 亿股，就是说，它的股票总市值还不到 14 亿港元。

九龙仓处于九龙最繁华的黄金地段，按当时同一地区官地拍卖落槌价每平方英尺 6000 ~ 7000 港元计算，九龙仓股票的实际价值应为每股 50 港元。

九龙仓旧址地盘若加以合理发展，价值更是不菲。

因此，九龙仓的股票市值大大低于其实际价值，可谓是一块大肥肉。如此一家具有巨大发展潜力的上市公司，居然被香港炒家冷落，这真是怡和系的不幸，更是香港众炒家的悲哀。

独具慧眼的李嘉诚岂能放过这一时机。果断加理智，终于让李嘉诚释放出久已积蓄在心中多年的“图谋”：挑战英资，为华资当出头鸟，做香港地方的中资主人。李嘉诚核定，即使以高于时价的 5 倍价钱买下九龙仓股也是合算的。李嘉诚决定打一场大仗，全面收购九龙仓。

方略已定，李嘉诚就思考战术问题。因为他清楚怡和系这个巨人的实力，而且更知道怡和系是决不会放弃九龙仓的。

因此，要成功收购九龙仓，关键就在于不能惊动怡和系，不能让其有所察觉，一旦“打草惊蛇”，以怡和系的实力，谁都难以从其手上夺走九龙仓。收购九龙仓股决然不能声张。

当时，李嘉诚通过智囊了解到，一贯被称为怡和两翼的九龙仓和置地，在控股结构上并非平等关系。怡和控置地，置地控九龙仓，置地拥有九龙仓近 20% 的股权。

于是，李嘉诚不显山不露水地采取分散户头暗购的方式，悄悄地从散户持有的

九龙仓股中买下了 2000 万股，约占九龙仓总股数的 20%。这意味着，目前九龙仓的最大股东将不是怡和的凯瑟克家族，而是李嘉诚。

20% 的控股，无论对李嘉诚还是对怡和，都是一个敏感而关键的界线。鹿死谁手，全在此一“线”之间。

李嘉诚清楚地知道，他的秘密行动终究会曝光，因为战场是公开的。正所谓“纸里包不住火”。

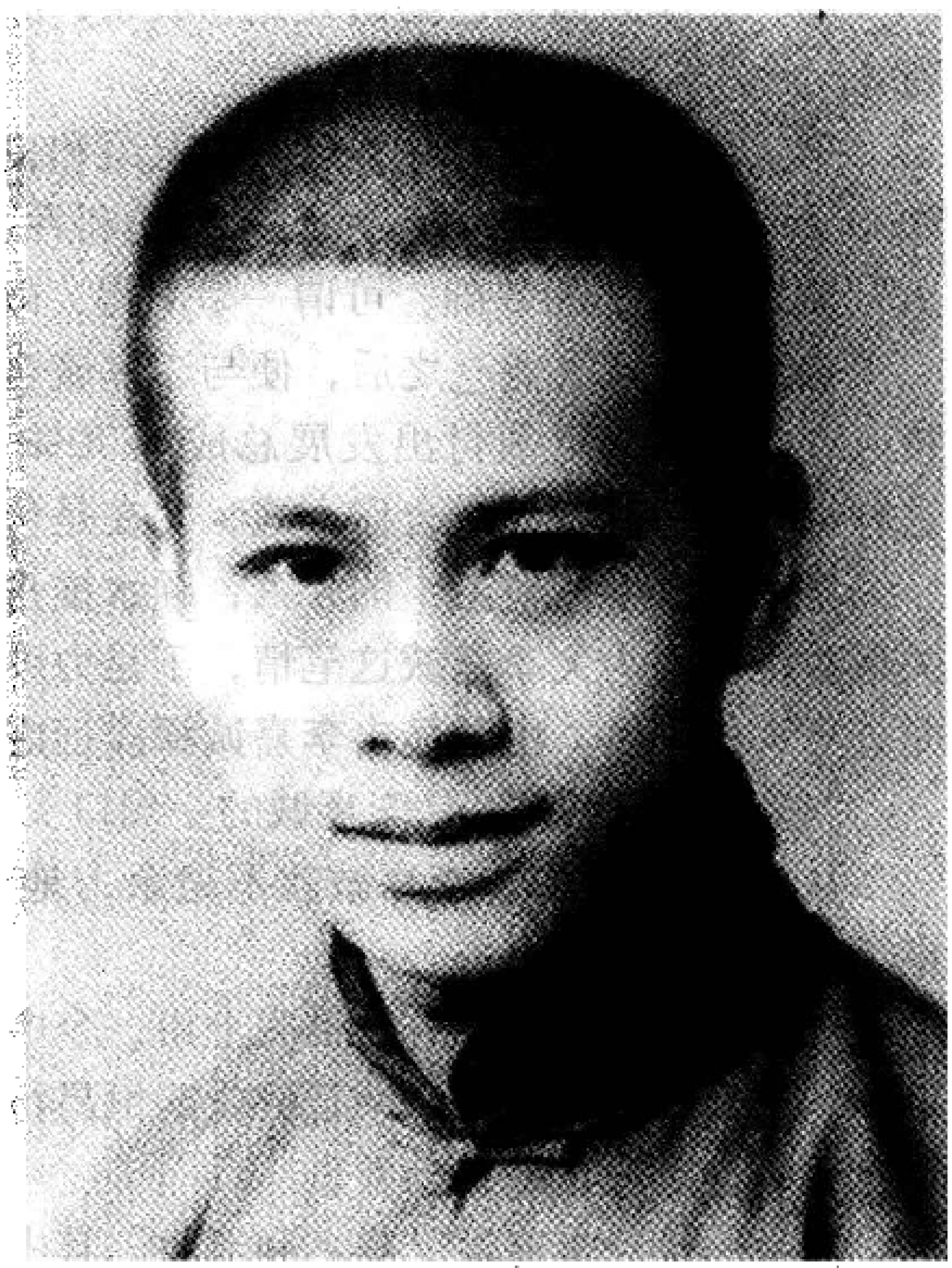
九龙仓股成交额与日俱升，自然引起证券分析员的关注。

嗅觉敏锐的职业炒家感到其中有戏，立即介入，九龙仓股随即被炒高。甚至各大华资财团、英资财团和一些外资财团，也纷纷出马加入，来分一杯羹。九龙仓股水涨船高，只升不降。1978 年 3 月，九龙仓股急窜到每股 46 港元的历史最高水平。这已和九龙仓股每股实际估值相当接近了。

这时，李嘉诚已经成功地控有了九龙仓近 20% 的股票。为了避免损失和引起庄家反击，李嘉诚分外明智地暂缓再吸纳。此时，九龙仓集团也已察觉是李嘉诚挑起的战火。

九龙仓的老板马上置反收购，到市面上高价收购散户所持的九龙仓股，以增强其对九龙仓的控股能力。

但是，怡和的现金储备也不足以增购到绝对安全的水平。最后怡和系走投无路，为保江山不失，只好打出最后一张王牌，求助于英资财团的大靠山——汇丰银行。



据说汇丰大班沈弼亲自出马斡旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。开始，李嘉诚甚感为难，到嘴的肥肉，哪有吐出之理。

但是后来，李嘉诚审时度势，认为不宜同时树怡和、汇丰两个强敌。日后长江的发展，还期望获得汇丰的支持。不谈长远，就说眼前，如果拂了汇丰的面子，汇丰必然贷款支持怡和，汇丰与怡和联盟，李嘉诚收购九龙仓肯定落空。倒不如卖一个人情给汇丰。李嘉诚遂答应沈弼，鸣金收兵，不再收购。

虽然李嘉诚答应不再收购，但是他也不会将到嘴的肥肉白白吐出。当时，李嘉诚知道正欲“弃船登陆”的船王包玉刚也在收购九龙仓股票，并且志在必得。李嘉诚权衡得失，决定

把球传给包玉刚，让包玉刚射门——直捣九龙仓。这样做既避免了与关系密切的汇丰银行的正面冲突，又使包玉刚领导的华资财团能够顺利取得九龙仓的控制权。

于是，李嘉诚又再卖一个人情给包玉刚。他约见包玉刚，开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓 1000 万股股票转让给包玉刚的意思。

包玉刚求之不得，自然喜出望外。

这两位华人商界泰斗经过一番秘密协商，达成以下共识：李嘉诚把手中的 1000 万股九龙仓股票以 3 亿多港元的价钱，转让给包玉刚。包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的 9000 万股股票。李嘉诚又把手头剩余的九龙仓股全部转让给包玉刚。包玉刚因此得到了吞噬九龙仓的绝对优势。而李嘉诚在这一进一出间，获纯利 5900 多万港元。从一定意义上讲，商业中的交往实质上是一种利益的互换，只有付出，才会得到，这是生意场上千古不变的规律。

包玉刚与九龙仓进行空前惨烈的血战，最后包玉刚胜出，入主九龙仓。

但双方都付出了沉重代价，故有人称“船王负创取胜，置地含笑断腕”。但其深远意义在两年后显示了出来。

包氏购得九龙仓，实现了减船登陆的战略转移，从而避免了两年后的空前船灾。从这一点来说，取得九龙仓，简直就是挽救了一代船王包氏家族，其意义实非文字所能涵盖，也足见包玉刚的远见卓识。

这是另一个话题，且让我们赏析李嘉诚“超人”的经商“胜术”。

李嘉诚在这场九龙仓商战中，一石三鸟，堪称商战的上乘典范。

第一，李嘉诚低进高出九龙仓股票，净赚数千万港元。由此可见，李嘉诚赚钱有术。

第二，与包玉刚建立了深厚的友谊和良好的合作关系，并借助包玉刚之手得到 9000 万股和记黄埔股票，为下一步顺利吞并英资和黄，成为“入主英资洋行第一人”奠定了坚实的基础，可谓一举两得，既重情又重利，实在难能可贵。

包玉刚入主九龙仓之后，便与李嘉诚合作发展西环的货仓大厦。李嘉诚只需要投入建筑费，而毋须付出发展总成本 70% ~ 80% 的地价，日后利润两家对半分。这种得天独厚的不动产合作方式，实在是包玉刚的投桃报李。

第三，李嘉诚对汇丰的介入，顺水推舟，卖给汇丰一个人情，巩固了与汇丰的关系。汇丰因为欠李嘉诚这笔情，于是力助李嘉诚吞并和黄，使李嘉诚获得了比九龙仓更大的利益。由此显出李嘉诚深谋远虑，具有鸿贾大商之风范。

“钱靠大家来赚”是李嘉诚的一句口头禅，也是他为人做事的行为准则。

从 1986 年开始，李嘉诚就不遗余力地帮助中资，为他处理好与内地的关系奠定了基础。

李嘉诚首先帮助荣智健借壳上市，令中信泰富迅速扩张。

尔后，李嘉诚又帮助荣智健收购恒昌行，这是香港收购史上最大一宗交易，中资自此令香港股市刮目相看。

恒昌一役，李嘉诚又是名利双收。其中李嘉诚对局势的分析入情入理，入木三分。

恒昌行的正身是恒昌企业有限公司，创立于 1946 年，历史悠久，信誉卓著，业务范围广，是华资第一大贸易行。创办人之一是前恒生银行董事长何善衡。何善衡年事已高，后代又无意克绍箕裘，故萌生出售之意。

若无此传言，市场无人敢觊觎恒昌。恒昌整个集团资产净值高达 82.73 亿港元，经营状况良好，三大股东拥有绝对的控股权（何善衡 30%，梁球琚 25%，何添 15%，共计 65%）——外强无任何可趁之机。

1991 年 5 月，郑裕彤家族的周大福公司、恒生银行首任已故主席林炳炎家族、中漆主席徐展堂等成立备怡公司，提出以每股 254 港元的价格向恒昌全面收购，涉及资金 56 亿港元。

据市场披露的消息，备怡的三大股东已事先作出三分恒昌的瓜分计划：郑裕彤得恒昌物业，林氏家族得恒昌汽车代理权（代理日本本田、日产、五十铃及美国通用汽车经销权），徐展堂则取恒昌的粮油代理等业务。

此时的荣智健、李嘉诚也在紧锣密鼓地策划收购，暂且按兵不动，秘而不宣。

备贻想获成功，非得恒昌大股东支持不可。然而大股东首先就不满买方的“拆骨”企图，不待进入价格谈判，就关闭幕后洽商的后门。

以中泰为核心的新财团，立即加入收购角逐。新财团 Great Style 公司共有 9 名股东组成，前 6 大股东是：荣智健任主席的中泰占 35%，李嘉诚占 19%，周大福占明 18%（郑裕彤倒戈加盟），百富勤占 8%，郭鹤年的嘉里公司占 7%，荣智健个人占 6%。

1991 年 8 月初，Great Style 向恒昌提出收购建议，作价 336 港元/股（高出备贻 82 港元），涉及资金 69.4 亿港元。经过一个月的洽商，双方于 9 月 3 日达成收购协议。至 9 月 22 日，香港收购史上最大的一宗交易，为荣智健、李嘉诚等合组的财团完成。

中泰控得这间贸易巨人，遂成为香港股市的庞然大物，市值至 1992 年初膨胀到 87 亿港元。香港股市一直视中资股为无物，此番却不得不刮目相看。正所谓“十年惨淡经营无人问，一朝成名天下知”。

1992 年 1 月，中泰宣布第三次集资计划，配售 11.68 亿新股，集资 25 亿港元，用以收购未持有的恒昌 64% 股权。荣智健突然向其他股东全面收购，市场议论纷纷，有人说荣过桥抽板，有人说事先与李嘉诚等通过气。

李嘉诚极为爽快地接受了荣智健的收购条件，将手中所持恒昌股作价 15 亿港元售于荣智健。恒昌一役，李嘉诚名利双收，既赢得帮衬荣公子的好名声，又获得实惠——售股盈利 2.3 亿港元。荣智健完成全面收购后，中泰不仅成为红筹股（中资股与国企股的统称），还于 1993 年上半年进入蓝筹股；（恒生指数成份股，由 33 种上市公司股标编算恒指，均为各类上市公司的代表股票）。

李嘉诚与荣智健联手合作，成为股市佳话。“与人方便，自己方便。”既让朋友挣了钱，自己也有的赚，这样的事，李嘉诚最乐意做，也经常做。这一方面衬映出其仁和之心，另一方面也折射出李嘉诚通晓大义、长袖善舞、料机运谋、长久发达的深谋远虑。

从胡雪岩及李嘉诚的身上，能够反映出中国商人互助合作、共建繁荣的优秀品质。时值今日，这一品质对于在竞争日益激烈的市场中求得生存的当代商人来说，仍然具有较强的借鉴意义。

卷五　坚　　信

“坚信”法（上篇）

【智语】

我虽是商人，却不敢脱离国家谋一己私利。我一向认为：犯法的事，我们不能做。朝廷的王法是有板有眼的东西，他怎么说，我们怎么做，这就是守法。他没有说，我们就可以照我们自己的意思做。

老实说一句：做生意的守朝廷的法，做官的对朝廷有责任心，一定天下太平。再说一句：只要做官的对朝廷讲责任心，做生意的就不敢不守法。如果做官的对朝廷没有责任心，要我们来对朝廷讲责任，未免迂腐。

我这一生铁定不变的信仰是：无论为官为商，都要有一种社会责任感！

【点评】

从胡雪岩留下来的所有言论中，是看不出有什么“豪言壮语”的。但有两点是最值得今日之商人学习的。一是：为官为商都要有一种社会责任感；二是不做贪官和奸商。这就是胡雪岩的信仰，这个信仰支撑他从一名小学徒成长为大商人，而且是一名受世人景仰的大商人。因此，但凡一个人要想干事业，特别是干大事业，没有一定的高尚信仰是不行的。

胡雪岩生活在晚清这样一个时局衰微的时期，而他能认识到这样一个高度，真是难能可贵。

【事典】

时代发展到了胡雪岩这儿，商业有了较大的发展，但商人的地位却仍旧没有多大的提高。胡雪岩虽然是个商人，时人却对他交口称赞，后人也对其景仰不已，其理由何在?

当然，无论时人还是后人，都绝不是看重胡雪若能以钱庄小伙计的身份一跃而成富可敌国的商业家，且数十年雄风不减。真正让人们心服的是胡氏虽身在商界，却能心忧天下。

可以说，胡雪岩所处的时代是中国历史上最为混乱的一个年代。鸦片流入中国，使中国白银大量外流，外国入侵，使中国有国无防，有朝廷却往往不能自主。中国的老百姓外受洋人之压榨，内受贪官酷史之荼毒，苦不堪言。于是洪秀全倡太平天国，势力遍及全国，建立起自己的王朝，与清朝相抗衡十数年。太平天国失败之后，又有捻军起义、西疆之乱，同时，帮派林立．活脱脱是一个乱世景象。胡氏

作为这个时代的商人，他是如何对待时势的呢？

洪杨起义后，曾派人到上海去找胡雪岩，希望他能加入太平天国。因为此时胡雪岩在上海已同洋人打交道多年，熟悉洋务。太平军希望能通过他与洋人进行军火交易。

来人对胡雪岩道，你是个汉人，怎能不对满人统治我中华而感到愤恨？而且你是个商人，有利则为之，你代表太平军同洋人做生意，购买军火，肯定可以大获其利。

但是胡雪岩还是拒绝了这名说客的美意。

胡雪岩自有他的道理，他想，自从清圣祖入主中原，历时已有三百余年。虽然立国之初圣祖曾大肆屠戮中原父老，引起民愤，但毕竟已时过境迁，而且自康熙以降，诸位君主文治武功，科举取士，汉人亦得以登庙堂，主朝政，满汉已不如以往界限分明。况且圣君体恤民情减税赋，去苛刑，四海之内，都已认定此王朝。

而太平军借西方之宗教，成立拜上帝教，不敬孔子，而信洋教，弃我中华数千年文化传统而不顾，此在策略上之无远见可知。加之太平军一路强征强占，引起沿途民众甚是不满，加入太平军者，也大都是一些无产者，无所依靠，也无所挂念，所以打起仗来凶悍无比。但自古以来，武定国，文安邦，军队虽然可以打下江山，然而最终制定立国要略，建体制的还是要文人来实现。太平军中却少有文人，可见最终不过是一群山大王而已。

国家又处于多难之秋，外国虎视眈眈，在我国瓜分剥夺，此时更当有稳定的中央政府，有一套明确的官员体制，才可以使外国不至于更加横行无忌。

基于此种认识，胡雪岩才回绝了太平天国的盛情。

后来，王有龄任浙江巡抚。太平军围攻杭州，把王有龄与胡雪岩都困在城内，外无粮草，内无斗士，眼见是没希望了。

围攻杭州的乃是后来的忠王李秀成，他听说过胡雪岩的大名，知道王有龄同胡雪岩的交情不同寻常，既想劝降王有龄，又想收服胡雪岩。于是他托人劝说胡雪岩道：“太平军几十万大军把城已围死，不可能有人再来救你们，胡先生是个难得的人才，我李秀成仰慕已久，现在胡先生已到了生死的边缘，希望胡先生能够好好考虑，如果能说服王有龄，打开杭州城，两人都可以封王，而且赏银百万。”

胡雪岩把这事报告给王有龄，王有龄面无表情，向胡雪岩道，你随便怎么做都行，我不拦你，但我肯定誓与此城共存亡。

胡雪岩立即命人杀了来使，以明心迹。

拿我们今天的话来说，胡氏是个遵纪守法的好公民，其政治意识是极为稳定的，无论在何时何事上，他都是站在政府一边，为其分忧。唯其如此，他才在那个风云变幻的时代立定了脚，并且取得了长远的发展。

胡氏的爱国民本思想不仅表现在对政府的忠心，对黎民的体贴和照顾上，他更为时人与后世称道的是他敢同洋人争利，而不屈服于洋人的做法。

由于政府对商业的排斥，使得中国的对外贸易一直处于自发的状态，形不成应有规模，因此洋人在与中国商人的贸易中，总是轻而易举地各个击破，赚了不少银

子。

胡雪岩以敏锐的眼光发现了这个问题，他对手下伙计说，洋人并不可怕，可怕的是我们自己人不团结，为了个人的一点小利，而置民族、国家的重大利益于不顾。中国要想强大，就必须同一条心，才能摆脱今日困窘的局面。

他又道，外交大事有当官的操心，我无力插手，然而商业上的事，却是我的本行，我当尽我之力，为国争利。

事实上他也真的这样做了。就拿丝绸业来说，此前，都是洋人设洋行，到各地收购生丝，然后运回国内，使得国内丝绸加工业无原料而纷纷破产。洋人趁机压低收购价格，国内加工业既然已破产，蚕农们当然只有忍痛把生丝贱价卖给洋人，数年以后，江南蚕农日益贫困，国内工业也一蹶不振。

胡雪岩决定与洋人一斗，他联合国内数家同行，以高价从蚕农手中把生丝买断，垄断起来，使得洋人的工厂无原料加工，不得不以合理价格从中国进口生丝。

同时，胡雪岩又从国外进口机器、技术，在江南各生丝产地建立厂房，就地进行生丝加工，既给蚕农们一个满意的价格，又发展了中国自己的工业。

所以后代有人又称其为“中国贸易出口第一人”、“中国工业之父”。

【践履】

胡雪岩等历代爱国商人的言行，一直影响着后世的商界，许多商人都将爱国和对社会作贡献作为自己的首要商德。

王永庆是台湾首富，但他同胡雪岩一样，是一个有社会责任感、有自己信仰的商人。他所主持的台塑企业总资产额高达新台币 1000 多亿元；他每年的捐款达数千万新台币。王永庆说：“假如有一天钱赚得够多了，你就会感觉到钱实在没有什么用的。”

一般人在赚钱之后，都把钱用在买洋房、汽车、宝石、服饰等物质生活享受方面，而忽略了精神生活和生活素质的提高。王永庆认为，有钱是一回事，问题是怎么赚来的。如果在合理公平的竞争条件下，凭智慧、勤劳赚来的钱，就比较懂得如何有效运用这些钱，除了物质的生活水准外，生活素质也应提高，这样才有意义。

1972 年，有一位朋友问王永庆，为什么还那么辛苦工作？王永庆表示，他的事业是个人创造的，可是和社会的关系是很密切的，即使先进国家的经营者，企业有了基础，也会不断扩展，不可能安排自己享受。到了 1980 年，又有人不理解他如此富有，还拼命工作。他说：“这是一个社会责任问题，我要负责任，如果企业没有经营得上轨道，我今天到外面万一被车子一碰，或两架飞机一撞，死掉了，我死是没有关系，害了好多投资大众怎么办呢？人家辛辛苦苦把积下来的血本交给你，你一走掉，搞得不三不四，社会就混乱了，为了道义与责任，我不能不努力工作。”

王永庆深知人的生命是有限的。只有了解死亡，才能认识人生的根本，才会深知生命的可贵。上苍只给我们生命，没给我们财富，生与死的时候都是两手空空，钱是“生不带来，死不带去”的身外之物。因此，他说：“趁活着的时候，多做一点对社会大众有意义的事，等到我们死了以后，会有活着的人想念我们，赞许我

们，才算对人生一场有了交待，没有辜负此生此世。"

另外，对待个人与社会的关系上，王永庆认为，个人的成功离不开社会环境的支持。所以，做人应该强者扶助弱者，有能力的人帮助没有能力的人，对自己父母要孝敬，也要对社会上没有依靠的老人敬重和爱护。他提倡"老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼"的儒家精神。

王永庆在成功之后，人生目标不是追求财富，财富对他而言已无意义了。他以对社会负责任的态度，拼命地追求效率去回报整个社会，希望能提高人民生活素质，创造一种朴实、互助而又和谐的社会。

王永庆认为企业家对社会的贡献，不是所谓外销，而是争取外汇；从社会上招用员工，不仅是让员工工作，还因为他们是替社会培养人才，这才是一个企业家的责任。他还指出，每一个时代都有每一个时代的难题。如他小时候住在乡下，蚊虫非常多，每到傍晚，只好点燃干草堆，冒出烟来驱赶蚊虫。虽然，人被烟熏得呼吸困难，但也可以训练抵抗力。现在，公害问题已被各国所注意，台塑也尽量在努力消灭公害，南亚塑胶放出的气体应该不太严重，但环境保护成为人类所关注的重大问题，台塑要为环保做贡献。王永庆还教育青少年学生要努力学习文化知识，积极为社会和时代做出贡献。

王永庆指出，做事比做人重要。他说："我们常说做人，做事的问题，虽说做事之前先学做人，但我认为应先懂得做事，了解做事的事理，把事情做得彻彻底底，才算是一个堂堂正正的人。常常说如何做人，那只是口头说说而已，理想化的。我国提倡做人比做事更重要，可是在外国则只谈做事，少谈做人，他们的进步与发展不是很有成就吗？因此，我主张事要做得好，才谈做人。知人，首先的标准是目标一致、事理分明、做事认真，工作品质好，有效率、有规矩、有贡献，才是一个人才。如果认为沉默寡言，就是老实人，那就错了，老实人应该是个会做事，知道理的人。知人之先，自己要先深人事物的本末，判断优劣真伪，才能够具有知人的慧眼。"

王永庆认为信仰是一种精神的寄托，是理智的抉择，大家都有信仰，有做事、做人各方面的信念。但是，宗教信仰者应进一步地踏入社会，历经奋斗、饱受风霜，才能仁爱、吃苦，信仰光说没有什么用，人应互爱，此心源于个人对困难承受的痛苦，足以了解对方而使之解脱困苦，才是真正的信仰。企业家也需要宗教信仰作为精神支柱，但他是强调了宗教信仰对社会的实际作用。

由此可见，王永庆是个脚踏实地，务实做事的人。他本人的业绩同胡雪岩一样是教育青年人最有力的教材，也是年轻一代的楷模。

"坚信"法（中篇）

【智语】

我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不仅不输，吃过、用

过、阔过、都是赚头。只要我不死，我照样一双空手再翻过来。

中国有句老话，叫做“谋事在人，成事在天”，一般人理解，也就是一生的成败虽在人的谋划，但最终还是取决于成事的条件，甚至是人力难及的命定之数。我在这里把这句话彻底改过，叫做“立志在我，成事在人。”

【点评】

一个人要想获得成功，就他个人的心理素质来说，自信总是必不可少的。其实，一个商人具有的所谓自立门户的意识，开疆拓土的气魄，乃至敢于刀头舔血的胆量，都源自他的自信，坚信自己能够凭着自己的能力自立起门户，开拓出一片自己的疆土的自信。西方有一种说法，叫做一个认为自己不可能获得成功的人，他一定会选择一条失败的路走下去。这说法真的是很有些道理的。

一个希望获得成功的人，必须建立起相信通过自己的努力一定可以获得成功的自信。

一个希望获得大成功的人，必须有大自信，有大自信，才能承受大磨难。胡雪岩能够成功，也正是因为他有“只要我不死，我照样一双空手再翻过来”的大自信。

【事典】

太平天国败势已定，收复杭州，只是时间问题。胡雪岩明白，要再打天下，最好回杭州去。在故乡创业，比之在异乡要容易得多。

平定太平天国的重要将领是汉族人，而汉族领袖是曾国藩，曾国藩下面的猛将，分别有他的弟弟曾国荃，以及李鸿章和左宗棠等人。李鸿章和左宗棠，为了争宠，早已明争暗斗，势同水火。左宗棠的势力在南方，他是浙江和福建两省总督，号称闽浙总督。

在左宗棠底下，负责管治杭州的主将，是藩司蒋益澧。面对这两个陌生人，胡雪岩又如何应付呢?

虽然太平天国事件发生，各地经济甚受影响，但胡雪岩早已在上海开设了阜康钱庄分号。他已经是富有的大商家，根本无需冒风险再投资，已经可以安享晚年了。但胡雪岩的眼界远，目标高，他看到的，不是眼前利益。如果他眼光不准，当年他又怎会投资在王有龄身上？胡雪岩办事有目标，当他达到一个目标之后，又会将目标推前。因此，他是越战越勇，一个目标接一个目标地向高峰攀登。

回杭州再创业，是心态不老的表现。很多人认为，创过一次业便够了。因为再创业是极其辛苦的。有了这个观念的人，喜欢守业，但守业却变成了固步自封，招致人和事业的僵化。聪明的人，明白创业难守业更难的道理。正是做也难，不做也难，既然如此，倒不如不断去闯新高峰，以便培养自己的生命力。

你可以不断创新事业，挑战自己，又可以不断在原本的事业上改变方法，创出潮流，这是滋养生命力的方法。最怕的是老化和僵化。多数人认为，搭上了“富贵号”列车，便可以一劳永逸了，这是不切实际的幻想。

中国有句成语，叫做“谋事在人，成事在天”，一般的理解，也就是一事的成

败虽在人的谋划，但最终还是取决于成事的条件，甚至是人力难及的命定之数。这句成语，多少透露出中国人对于事功成败不无悲观色彩的宿命理解。而胡雪岩却把这句成语改成了“立志在我，成事在人”。应该说，也正是这一改，让我们看到胡雪岩身上具有的作为一个“一等一”的成功商人的一个可贵的基本素质，即自信。

胡雪岩确实有一种超乎寻常的大自信。

比如他创办阜康钱庄，从外部环境来说，当时由于太平天国起义，国家正处于战乱之中，而且太平天国活动的主要区域，也正是长江中下游地区的东南一带。而当时国内的金融业主要还是山西“票号”的天下，在东南地区后起的宁绍帮、镇江帮经营的钱庄业，无论业务经营范围，还是在商界的影响，都远逊于山西票号。

从自身条件看，胡雪岩此时除了在钱庄学徒的经验外，实际上是一无所有。但他踏人商界之初第一件为自己考虑的事情就是创办自己的钱庄——即使此时还是两手空空，也要热热闹闹先把招牌打出去。此时的胡雪岩所凭据的也就是他的那份大自信。他相信就凭自己钱庄学徒的经验，凭自己对于世事人情的了解，凭自己精到的眼光和过人的手腕，当然也凭借已人官场可做靠山的王有龄的帮助，他足以支撑起一个第一流的，可以与山西票号分庭抗礼的钱庄。就凭着这股子自信，他的阜康钱庄说办就办起来了。

再比如，在他的生意面临全面倒闭的最危急的时刻，他也决不肯做坑害客户隐匿私产“拆烂污”的事情。他相信自己虽败不倒。用他的话说，是要输得起，“我是一双空手起来的，到头来仍旧一双空手，不输啥！不仅不输，吃过、用过、阔过，都是赚头。只要我不死，我照样一双空手再翻过来。”这更是一种能成大事者的大自信！

要想成为一个有大成就的人必须有这样的大自信。

当然，我们并不能以为只要有了自信就一定能够成功，有大自信就必定有大成功。能不能真正获得成功，确实还需要许多方面的条件，比如是否真正具备能成就大功的能力，比如是否具备某种必不可少的成就一番事业的客观情势，也就是人们通常所说的地利、天时或时势、机遇。但是，不可否认，有没有相信自己能够成就一番事业的自信，无论如何也是一个人能否成就一番事业的必不可少的前提条件。

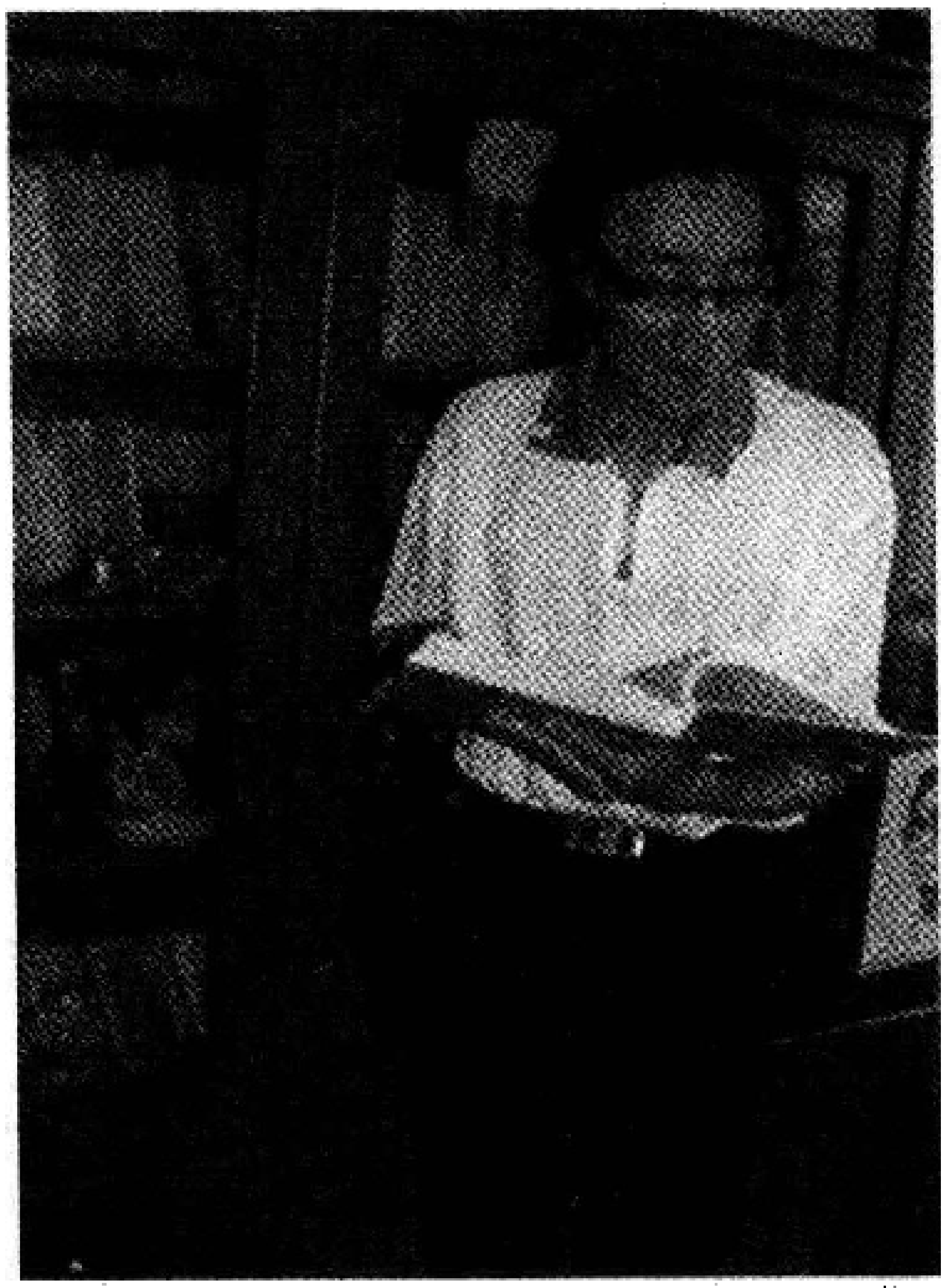
古往今来，凡是想成大事、能成大事者，都有大自信，所谓“当今之世，舍我其谁”，所谓“天生我才必有用”，所谓“人所具有我都具有”，所谓“会当击水三千里，自信人生二百年”……这些名言展示的都是有大成就者的豪迈胸怀。

常言道，自信方能自强。能自信，才能有知难而进的斗士勇气，才能有临渊不惊、临危不惧的英雄本色。说到底，一个人的自信心，实际上是他能达到某个高远目标的一个假设，如果胡雪岩当初没有我们已经看到的那份自信，他也许根本就不会想到自己也能开钱庄，那他哪里还会有后来的巨大的成功呢？

【践覆】

白手起家的商圣与名誉、形式、体面无缘，而且他们认为必须抛弃这些东西。华而不实的经营作风顶多只能当一个小商贩，如果不愿意为了取得一个小小的成功

而吃苦流汗，那么就是做为一个普通的人也算彻底完蛋了。俗话说得好："绣花枕头一包草"，厌于挑战的商人才注重面子。正是因为能够抛开面子，勇于一次次尝试，并且从中吸取教训，才使白手起家者终成一代商圣。除了胡雪岩外，还有许多人也是这样走上大商人道路的。



被誉为新加坡"玻璃大王"的陈家和，在20世纪50年代，从农村赤手空拳到市区谋生，在堂兄的帮助下，进入一家玻璃店当学徒工，帮助老板上玻璃和上门安装玻璃。安装玻璃是个苦差事，尽管很小心，锋利的玻璃还是经常碰破双手，有时血流如注。再者，上门安装也是件很辛苦的差事，无论刮风下雨，还是严寒酷暑，他都要骑着车子，带着玻璃，走街串户。打破了玻璃，还要受老板的处罚。就这样，每个月只有70元新币的工资，勉强能供自己生活，可谓十分艰苦。然而，正是这样的艰苦造就了他的朴实无华，磨练出他坚强的意志。正是这样的高付出、低收入，才促使他下决心自立创业。

当他决心辞职时，老板用加薪和"商场如战场"，"年轻轻的，单枪匹马难闯天下"等一类话挽留他。但他决意已定，决心寻找自己的路，便毅然谢绝了老板的挽留，去开创自己的事业。他不在乎面子，不在乎风险，勇敢地接受了命运的挑战。

就在陈家和筹划企业时，刚好有一位经营玻璃业的朋友找上门来，请他帮助筹集3000元现款，以度过难关，并约好和陈家和合营玻璃店。陈家和出于对朋友的信赖，也出于当"半个老板"的愿望，设法筹足了3000元钱，使朋友安度难关，但他这个"半个老板"只做了3个月，便被"朋友"一脚踢开了。

又一次很好的教训，又一次"可贵的磨练"，他知道"人生就是奋斗"，"励精之心，益加勤奋"。这就是强者，这就是陈家和。工作上的苦难和朋友的欺骗，不但没有使他倒下，反而使他更加奋发图强。1962年，陈家和在新加坡的惹兰勿士卡路，以每月100元新币的租金租下了半爿店面，挂出和兴镜庄玻璃工程公司的牌子。两年后，为了扩大经营，又改名为和兴玻璃工程有限公司。1983年，成立了和兴投资控股有限公司。据统计，在高楼林立的新加坡，其高楼大厦的门窗、商品陈列橱窗的玻璃，有80%以上都是和兴玻璃工程有限公司承接安装的。他还不断向国外发展业务，又将经营业务发展到中国，承揽了北京、天津的大批玻璃安装工程。

其实仔细想一想，一无所有，从头开始实在并不是一件坏事，同样，零也可以是一个非常有利的数字。因为在所有的数字中，只有零才最有增加的可能。上岁数的高分保持者之所以羡慕那些两手空空的"无产者"，原因正在于此。零不怕失去

什么，这是最有力的。有了这一点，就能发挥出置一切于不顾的勇气。人一旦拥有财产珍宝就会变得小心翼翼，谨慎万分，而“无产者”就用不着如此胆小怕事。认识到自己拥有这样的“财富”以后，剩余要做的就是迈开大步向前走，不担心害怕，毫不犹豫。迷惑是人生的常事，但是如果处于左右无路可走，身后没有退路的境况下，恐怕连傻瓜也不会徬徨的，从起点到第一个车站也许有 10 公里、20 公里或者是 100 公里，距离因人而异，但无论怎样，在这段路途中既无信号也没有交叉口。

成为巨商有着多种主客观原因。但是，强烈的自主意识和远大抱负却是一个基本的、决定性的因素。唯有自强不息，才能使各种有利条件得到充分的利用，才能在经商活动中创造一个又一个奇迹。著名爱国华侨张煜本、张鸿本兄弟，在清同治年间先后到南洋谋生，辗转来到印尼的苏门答腊，投靠同乡、华侨巨富张振勋，在张氏店中当店员。由于他俩工作勤奋，人又精明机灵，深受张振勋的赏识和信任，一再受到提升，后来被任为高级职员，成为他的左右手。但是张煜本兄弟并不愿久居人下，在积累了一定的资财和经验后，便筹集股本自立门户，开设“万永昌”商号，经营土特产品。随后，他俩又向当地殖民政府承包烟、酒、赌等捐税，其获益极丰。此外又种植橡胶、营造房屋、投资金融，终于成为荷印华侨中屈指可数的巨富，后来又致力于祖国的铁路事业，也取得了不凡的成就。

另一印尼华人巨富谢建隆，出生于印尼，儿童时代当过铁匠铺学徒，做过报童，未成年时还当过人力车夫和帮工。17 岁那年，他只身来到雅加达谋生计，仅有的财产是补自行车胎的旧内胎一条，用铁钉打了无数小孔的一块马口铁片及少量的木碳。最初他给人补胎还是借用人家的工具，后来逐渐靠自己的辛勤劳动所得添齐修车工具，等稍有积蓄之后，买了一间平房，开一小店做农副产品生意，培养自主经营的意识和才能。后来，虽然在人生的道路上一再遭受挫折，但他凭借自力、自强、自主的顽强精神，战胜了一个又一个困难，终于营造成自己事业的大厦，成为东南亚汽车大王。他拥有的财富多达 50 亿美元之巨。

在韩国，谈起帽子，就会想到人称“帽子大王”的白圣鹤。白圣鹤的工厂年产帽子 6600 万顶。棒球帽、高尔夫球帽、钓鱼帽、打猎帽、牛仔帽、巴拿马帽、男用礼帽等，一应俱全，真可谓品种繁多、质地优良。美国的一位帽子经销商这样评价白圣鹤说：“白圣鹤只要看过一顶帽子，就能照样仿制一项，而且手工比原来的还好。”由于他生产的棒球帽质量堪称一流，因而成为美国一级职业棒球协会，如 NBA、NIL、NHL 和 NCAA 的特许制造商，专门生产带有这些棒球协会会徽的棒球帽。每年仅供应美国市场的帽子就达 3600 万顶。同时还行销日本、巴拿马等 40 多个国家和地区，年收益达 1.5 亿美元。

1955 年，15 岁的白圣鹤进了一家生产学生制服和便帽的工厂当清洁工。1959 年，凭着自己辛勤劳动、省吃俭用攒下的一点小本钱，在汉城开了一家帽子作坊，取名“永安帽子公司”，晚上制帽，白天卖货，一天要干 18 小时。1961 年白圣鹤抓住李承晚倒台，新政权限制帽子进口的机会，及时扩大生产规模，并把眼光投向海外。潜心收集国际上帽子的货品目录，留意帽子的流行款式，捕捉帽子的式样灵

感，同时留心观察市场销售情况，不断改进和提高产品质量。白圣鹤每年用6个月的时间出门观光旅行，扩大视野，开阔眼界，收集样品；而在春秋两季各用一个星期关在家里埋头设计，琢磨出各种各样的新式帽子。“一看便会”，实在是长久经验积累的必然结果。

人生之路漫漫，没有谁能够不经历一些磕磕绊绊，不走过几段坎坷路途。这就有一个如何面对困境的问题。有些人在困难中不堪重负，被压弯了腰；有些人在困境中却能够斗志昂扬，披荆斩棘，最后走向成功。

企业家需要后一种人那样的品质。作为企业家，必定要经受更多的生活考验和磨难。而磨难当头却百折不回，困境之中却保持热情，这才能够显出企业家的“英雄本色”。

海南腾龙企业集团公司董事长兼总裁冼笃信就可以称得上是一位“英雄”。

冼笃信最初涉足商界是从倒牛贩猴开始的。因贫困而被迫退学的冼笃信不得不靠做一些小买卖聊以度日。生意虽小，但他却得到了宝贵的商业经验，也结识了一大批朋友。

1984年，海南省政府成立了首家农工商总公司，冼笃信回乡担任经理。当时，海南正在兴起一股“汽车狂潮”。冼笃信知道这是一个机会，自然不肯放过。他立即想办法搞到了100多辆汽车，通过各种渠道销往内陆省份，利润率很高。可正当他这宗买卖做得如火如荼时，中央决定对此事清查。冼笃信自然成了审查对象。最后的结果是他丢了官，公司也撤了，人也散伙了。他又回到了他的老家。可是他并非一无所有，他已掌握了30万元的资金。

30万，对于80年代前期的人们来说这还是个天文数字。有了这么多钱，可能会有许多人偃旗息鼓，去过太平日子了。而大企业家却不会这样，他们有了30万，会想100万；有了100万，会想1000万……正是在这种无休止的追求中，他们才超过那些与他们一同起跑的人。

冼笃信就是凭这30万，又是建厂又是办公司，一时间忙得不亦乐乎，自己的资产也在不断扩大。1987年，他成立了海南琼山腾龙实业总公司，亲自出任总经理。这时，他的公司注册资金已有90万了。

公司成立后，冼笃信决定与国外两家房地产公司联合在三亚市开发房地产，三家公司共出资2000万元买下了一些工程项目。三亚是一个很有潜力的旅游城市，冼笃信他们又是三亚第一批开发地产的客商，因此冼笃信对于这宗生意很有信心。

可是人算比不上天算。冼笃信他们2000万元刚刚在三亚投下，全国性的治理整顿就开始了。紧缩银根，控制贷款，停建楼堂馆所。这顿时使三亚的房地产市场前景黯淡下来。

面对难以预测的形势，与冼笃信合作的一家房地产公司首先打了退堂鼓。冼笃信狠了狠心，拿出了60万元买了这家公司的全部股份。可时隔不久，另一家公司也闹腾着要退股。冼笃信又花了400万把这家公司的股权买下。

这时的冼笃信也明了形势的严峻性。政府抽紧银根的政策使他贷款困难，而他大量的资金被这些项目占用，如果形势不好转，房地产市场继续萧条，那么公司将

破产无疑。

可是冼笃信是做大事的，“赚就要赚大钱”一直是他所有商业活动的指导思想。他想：“现在这些项目的股权全部归我，等以后赚了钱，自然也没有人同我分。”并且他相信，国家政治经济形势一定会慢慢好起来；三亚是旅游城市，自己买的地皮又处于三亚市的黄金地段，这桩生意即使不赚钱，至少也不会亏。

身处困境，仍然充满希望，热情洋溢，没有超常的勇气和魄力是做不到的。而身处逆境之中，又能冷静地分析形势，理智地做出判断又是难能可贵的。

凭着一种要做大事的冲动，冼笃信开发了三亚市第一个房地产工程。他靠自己的信誉贷款 1800 万元，修了一条河堤，疏通了一条公路和几条大道，填海 60 多万方。这种热闹的场面与三亚市冷清的房地产市场形成了鲜明的对比。有人说冼笃信傻，有人说冼笃信笨，也有人说冼笃信看不清形势，可是时间不长，经济形势开始好转。两年后，冼笃信这笔投资 4000 多万元的房地产生意，给他带来了至少 1 亿元的纯利润。腾龙公司由此开始济身于中国大公司的行列。

身处困境，不悲观失望，而是充满热情、充满自信；身处顺境，不忘乎所以，而是再攀新高峰，这是企业家应该具备的优良品质。只有具备这样的品质，才能做到“胜不骄，败不馁”。

“坚信”法（下篇）

【智语】

自古以来，人们只是钦佩那些成名的大人物，但他们最重要的一个品质就是坚韧，看准了的事情就要坚持不懈地干下去，不能因为一时的困难就半途而废。一本正经地干到底，就是一个了不起的人。

【点评】

世间的事确实有难易之分，人的能力也有大小之分，这已是个不争的事实。但能不能成事，特别是能不能成大事，坚持、坚忍就不能不说是十分重要的一种品质了。一般说来，越是有大利益的事，其风险也越大，周期也很可能相对较长，能不能守住，是会不会功亏一篑的所在。往往成功就存在于再坚待一下的努力之中。

另外，在做某些看似平常的事情的时候，能不能长时间地坚持下去，更是反映了一个人的韧性。平凡人，做平凡事，更要有韧性。正所谓“人生困顿寻常事，贵在坚持是高人”。

【事典】

要有立志在我，谋事在我，事在人为，因而成事也在我的自信。有大自信才会有大志向，才可能有大成功。这是一个方面。与此相联系的，除立志自信之外，还要有认准方向就不避艰难、锲而不舍地干下去的决心和毅力。换句话说，也就是做事要有恒心，要有韧性。任何事要么不做，看准了，决定做而且开始做了，就一定要坚持不懈地做下去，一定要做出个样子来。这也是一个渴望有大成功的人必备的

素质之一。

胡雪岩就特别看重这一点。

太平军攻占杭州，杭州城里什么都变过了，唯有更夫老周没有变，无论杭州被太平军攻占之前，还是被太平军占领期间，抑或是最后被朝廷收复，更夫老周都是每夜按时打更，从没有间断过一天。更夫老周让胡雪岩在战乱刚过重返故里的第一夜，就听到了“笃，笃，蹚！笃，笃，镗”的梆锣之声。久历战乱，刚刚平复，一切还都是战后兵荒马乱的样子，这“笃，笃，镗！笃，笃，镗”的太平时世的声音，带给人的无疑是一种安定、恬适、振奋，使胡雪岩也为之肃然动容。当他了解了老周的情况之后，不禁连声赞叹：“难得！真难得！”且当即决定把老周收到自己的门下，并委以重任，用他的话说，是要“借重”老周，请他来帮自己的忙。在胡雪岩看来，如老周这样，不论在什么情况下都能一本正经做自己的事情的人，就是一个不同于一般的“了不起”的人。他认为，“世界上很多事，本来就用不着大才干的，人人能做，只看你是不是肯做，是不是一本正经地去做。能够这样，就是个了不起的人。”

胡雪岩这里所说的只要肯一本正经去做事的人就是了不起的人，与他经常对自己的雇员说的“凡事要么不做，要做就要像个样子”，意思是一样的，也就是强调不仅要能立志、有自信，还要能真正去踏踏实实地做事。从某种意义上说，他这里实际上概括了一个成功者之所以能够取得了不起的成功的最重要的秘诀。当然，做生意的确是要有才干的，但是比较而言，脚踏实地、实实在在、锲而不舍地去做，实际上更加重要。道理很简单，立志在人、谋事在人、成事在人，最终还是事在人为，在于自己能一步一步努力去做。成天在那里做黄金梦、做老板梦，成天只是躺在床上谋划如何去赚大钱，却不愿意去品尝创业的艰难和辛酸，或者浅尝辄止遇难即退，尽做些半途而废的事情，要想赚钱也只能是白日做梦。哪有天上掉馅饼的好事！证之古今，没有一个成功的商人不是在艰难困苦中凭着一股锲而不舍的韧性，从一点一滴的小事一步一步干出来的。例如很多人都知道香港爱国商人李嘉诚就曾经做长时间的穿行于大街小巷推销商品的推销员，“金利来”的老板曾宪梓创业之初也曾不辞辛劳出人于大小商店，为推销自己生产的领带向人陪尽笑脸也尝尽了别人的冷眼。

对于该干的事情在任何情况下都能坚持干下去的人，确实是了不起的人；而看准了的事，只要在任何情况下都能充满自信，坚持不懈地干下去，就一定有可能取得了不起的成就。

【践履】

胡雪岩十分赞赏“凡事要么不做，要做就要象个样子”的“一本正经”做自己的事情的人，他的这种脚踏实地的精神，对后人是一个很好的启示。

在现代社会里，只要认准某一行业，做个有心人，立志在这个领域里造就自己的事业，并以艰苦奋斗的精神去执着地追求，总是可以取得成功的，播下的种子是不会没有收获的。台湾省的企业家蔡斌森，就是在别人不经心的渔业方面，开辟了

自己的企业王国。

蔡斌森原先从事医务，他毕业于台湾医药学院医学系。他在行医治病中，既懂得了人的生老病死不过几十年，也懂得了人世间的世态炎凉，真是感叹不已。他期望为自己创造一个快乐、舒适的工作环境。

蔡斌森喜欢游泳，喜欢到深海里潜水。他在潜水活动中，观察到海底美丽的世界，这诱发了他对养鱼的喜好，使他产生发展渔业的兴趣和构想。

他曾经有过几次日本之行。在日本，他了解到日本人有喜欢吃鳗鱼的习惯，这时台湾正在兴起养鳗事业，因此，他想，自己何不养鳗鱼后出口外国呢？在强烈的好奇心驱使之下，凭着一股坚强的毅力，他决心弃医养鱼。他先是在高雄县大寮乡开辟养鳗池。这时，因为一切还是外行，只是带试验性质，当作副业来搞。后来，他了解到，屏东县的养鳗环境更加理想，那里的水质、水温、气候更适合于鳗鱼的生长，他就在屏东县内埔乡开辟了新的养鳗池。

为了更深入了解鳗鱼的生活习性，蔡氏日以继夜地工作在养鳗池，以鳗为伴，认真观察鳗鱼的生活规律、活动细节，掌握养鳗的经验。

他不停地钻研书本知识，请教行家，结合实际做深入的研究探讨、反复试验，终于使他取得了可喜的收获和成就。他的养殖业规模不断扩大，比最初扩大了20倍，而且他还进行密集式养鳗。如今，鳗鱼的年产量可达700吨左右。

台湾养殖的鳗鱼90%外销到日本市场。由于在运销过程中存在严重的运输难题，大量鳗鱼还未到日本，在途中就死掉了。日商常常要求赔偿巨款。

蔡斌森也为这个难题感到头痛。为解决这个难题，他凭着渊博的医学知识和丰富的养鳗经验，悉心地探索鳗鱼的生长过程、生理习性以及生存耐力等情况。他不断随同运销日本的鳗鱼，在途中仔细观察鳗鱼存活、死亡的过程，终于研究出了一套包装、运销的方法，突破了瓶颈，使运输到日本的鳗鱼存活率达到100%。

解决运输难题后，他又把眼光放在扩大外销市场上。过去因受日本单一市场的影响，往往受到日商的牵制。为了摆脱这方面的困境，蔡斌森先后赴北美、南美和欧洲各国，考察那里鳗鱼销售的行情，以及运往寒热带不同的包装、运输方法。他曾亲自随同运输的活鳗，由高雄乘飞机至汉堡，途中经历36个小时，鳗鱼的存活率达97%以上。这既使这些国家的客户扩大了鳗鱼的货源，也开拓了台湾外销鳗鱼的市场。

更重要的是，蔡氏运销活鳗路途达36个小时而存活率达97%的事实，使台湾的养鳗行业的企业家懂了，过去受日商控制、蒙骗，吃了很大的亏。从此，日商再也不能施行予取予夺的绝活了。蔡氏锲而不舍，解决运输难题，终于获得成功。把活鳗送到世界各地，使台湾的养鳗事业有了长足进步。蔡氏被公认是台湾养鳗事业贡献最大的功臣。

蔡氏默默耕耘，但目光远大。当鳗鱼事业趋向饱和时，他走访世界各地，寻求新的开发途径。

20世纪70年代，他从美国的加利福尼亚州引进一种经济价值极高的鲈鱼。这种鱼在世界上是罕见鱼种，营养特别丰富，无腥味，无鱼刺，除一根主骨外，剩下

的全是肉质细嫩的鱼肉，做熟后鲜美可口，尤其是孕妇、儿童或病人增加营养的上品佳肴。这种鱼的成长还特别快，产量也高，商业价值很高。蔡氏经过潜心研究，使它在台湾养殖成功，不仅为台湾人增加了口福，而且造福渔民，开拓了渔业市场。

蔡斌森在渔业方面取得了卓越成就和贡献，引起了台湾岛内外人士的瞩目。世界各国的人士纷纷到台湾来参观考察，实地学习他养鱼的经验，或在技术上请求他指导和协助，或在设施上请求他予以帮助。这些年，他的养鱼事业成为国际上报刊争相报导的热点，一些国家的经济界人士到台湾开展“活动”时，也不忘记去看看蔡氏的养鱼池。

蔡斌森精湛的高尔夫球艺，如同他在事业上取得的成功一样，也为世人所赞许。他结识许多外国朋友，就是通过球艺来联系的。

早些年，他常去日本考察养鳗和运销业务，和他的日文老师相处很好，又经他的日文老师介绍，他认识了当时的日本国务大臣稻村佐近四郎。稻村也是一个高尔夫球迷，蔡氏每次去日本，他们总是相约在一起打球，互相切磋球艺。每年冬季，日本到处白雪皑皑，无法打高尔夫球，稻村就以私人身份去台湾与蔡氏一起打球，蔡氏则待之以贵宾之礼。稻村也常邀蔡氏夫妇去他的家乡游览观光。久而久之，稻村的球艺大大进步，他们二人之间的友谊也与日俱增。蔡氏夫妇很佩服稻村平易近人的作风，稻村也为能结识这对“亲迎人和”的台湾夫妇感到有缘份。可以想见，这对蔡斌森夫妇在养鳗事业上取得巨大成功，也是起了促进作用的。

蔡斌森现任台湾鳗鱼输出同业公会理事、台湾区鳗鱼产销联系小组代表等职。他弃医从渔，潜心鳗鱼养殖，终于取得了巨大的成功，建立了自己的渔业王国。

对于没有事业心的人来说，困境是一场灾难。困境可以毫不留情地撕碎他们的各种幻想，湮没他们对未来的美好希冀。困境剥夺了这些人的幻想和希冀，也就意味着他们将一无所有。

可是，困境对于有强烈事业心的人来说则只是人生中一个小小的涟漪，他们越是受挫折，就越是发奋图强。困境激发了他们内心中无比强大的动力，有了这种动力，才使他们勇往直前，毫不退缩。

内蒙古伊利实业股份有限公司的总经理郑俊怀，就有一种愈挫愈坚的精神。1983 年底郑俊怀被任命为呼和浩特市回民奶食品总厂的厂长，那时候谁见了这个厂谁头疼。设备简陋、工艺落后、人员素质不高、管理混乱……所有这些条件为这个厂造成的只有一种结果，这就是濒临倒闭。

可是在逆境中成长起来的郑俊怀对此没有丝毫的顾忌，他相信，凭借自己的勇气和全厂职工的支持，不怕这个厂不能旧貌换新颜。

上任伊始，郑俊怀先为企业规定了各项生产、经营、管理制度，这使企业很快就走上了正轨。接着，他把生产新产品作为企业发展的突破口。

为了确保新产品在春节期间上市，到了腊月二十八，郑俊怀和工人们都不休息。经过多次试验，他们的新产品——一毛钱一支的奶油冰棍终于面市了。可是在市场上，这种新产品却不受人们喜欢。他们首次开发的新产品以失败而告终，他们

厂的信誉也受到了挑战。

在这种情况下，职工们的情绪非常低落，没想到自己的心血就这样白白花费了。有些工人甚至心灰意懒，什么事都不想做。郑俊怀却好像没发生什么事似的，他抚慰他的职工们说："这算什么，我们要做的是大事，做大事就不能向困难低头。自古以来，哪个做成大事的人没有经历过失败。"他的鼓舞使工人们又重新振作起来。

与此同时，他也寻找失败的原因。后来他找到了原因所在：企业要想发展，必须开发出新的高质量的乳制品，而不是一毛钱一支的奶油冰棍。

1984 年的正月十五，当别的人家都沉浸在家庭团圆的幸福中时，郑俊怀却独自一人到上海考察冷饮市场和生产设备去了。在那里他看上了一种生产雪糕的设备，但是这种设备非常抢手，即使付现款也得等一年才能提货。并且当时的回民奶食品总厂根本就没有钱。这个难题摆在了郑俊怀面前。

郑俊怀马上返回呼市向银行要求贷款，可是他的厂是个小厂，又面临亏损，企业信誉又不高，银行拒绝贷款给他。

面临艰难处境，郑俊怀劲头儿十足，他每天都在银行里死缠硬磨，就这样坚持了一个多月，他这种"得不到贷款誓不罢休"的精神感动了一位农行领导，他才贷到了 10 万元资金。

贷到款后，郑俊杯马上派了两位厂领导去上海。这两位厂领导走之前对郑俊怀说："我们一定尽力把设备买回来。"郑俊怀生气了："把'尽力'那两个字去掉，你们一定要把设备买回来。"两位厂领导犯了难，说："人家要是不卖呢?"郑俊怀说："我怎么把款贷出来的，我们就能怎么把设备买回来。"两位厂领导茅塞顿开，到了上海后不辞劳苦，一遍一遍地找厂家，这家设备厂的厂长终于也被打动，优先卖给了他们设备。

困境和挫折不能打消企业家的信念。在企业家的眼中，困境是为了保持身体健康而必须吞下的一剂良药。

设备到达厂里后，郑俊怀为了抢时间，不分昼夜地与工人们一道工作，并肩作战，不到一个月。设备就安装完毕，靠这套日产雪糕 10 万支的设备，回民奶食品总厂当年的利润达到了 10 万元。就是这 10 万元利润，鼓舞了职工们的信心，使郑俊怀的企业向着成功迈出了一大步。

卷六　笃　　义

“笃义”法（上篇）

【智语】

做人总要讲宗旨，更要讲信用，说一句算一句。

江湖上最讲究漂亮，一句话就算定局。

江湖上做事，说一句算一句，答应了人家的事，就不能翻悔，不然叫人看不起，以后就吃不开了。

诚则灵！种瓜得瓜，种豆得豆，因果不可不信。

【点评】

“言而有信，信而有恒”是商界中人的严格信条，谁违背了这一信条就会遭到世人唾骂。胡雪岩是谨守上述信条的有信商人，因此，他倍受业界尊重。正因为他有此信用，才使他的生意越做越大，越做越好。

今天，我们搞市场经济更要增强信用观念，并充分利用各种信用形式将企业搞好，使企业与企业家个人在“信”中立足，在“信”中成长。

【事典】

胡雪岩经常说：“做人无非是讲个信义。”其实，做生意与做人，本质上应该是一致的，一个真正成功商人，往往也应该是一个讲信义之人。比如胡雪岩，就可以称得上是一个一等一的仗义守信的成功的商人，也可以说他的仗义守信，正是他能够获得比一般人大得多的成功的重要条件。

胡雪岩的仗义守信从许多件事情上我们可以略见一斑。

胡雪岩的注重信义，自然不是那种侠客义士的所谓散财行义。他的重信义，归根到底还是为了他的生意，说穿了，也就是为了更多地去赚，更好地去赚。这也正好看出胡雪岩精于经商之道的一面。我们知道，商务运作中，俗话说“信义通商”、“诚招天下客”，能以自己的信用诚实招来天下客，生意也就没有不兴隆的道理。比如阜康钱庄付出了罗尚德的那笔存款，就引来了大批的存款。两个帮罗尚德办理取兑手续的同乡回到军营讲了自己在阜康的经历，使阜康的声誉一下子就在军营传开了。许多绿营官兵把自己的积蓄甘愿“长期无息”地存入阜康钱庄。

不用说，商务的信用，最终来自经商者的信义。事实上，商务运作中是最要讲究信用的，没有信用，坑蒙拐骗，偷奸耍滑，生意最终也不会长久。

胡雪岩的商业智慧还有两个与众不同的特点。第一是把智运用到义上，以攻心

为上，以此把握商情；第二是把智化解为“眼光”，以此评判生意。

胡雪岩智慧的首要特色就是化智人义，把自己在人情关系上的基本才智充分发挥出来。体人情，通人性。他对人情的体察到了十分细微的地步。

比如，他因资助王有龄而丢了饭碗，自己落魄了，他决不去找老关系的麻烦，宁可屈尊去吃门板饭。一旦发达了，他又精挑细选礼品，把老同事们服侍得服服贴贴，让他们个个觉得，胡雪岩这人有难了不会找熟人麻烦，有福了会和大家一起享。

这是智慧，这是人情的智慧。胡雪岩知道人心厌恶罗嗦，有人给你讨麻烦总是件不快的事；反过来，人本性中又总爱小便宜，你能满足他这一小小本性，他就会喜不自胜。

这个人微体贴到的关于人性的知识运用起来了，做出来的行为就人了义。

比如，和松江漕帮的尤五商谈“民折官办”的事情时，揣知尤五有卖米隐衷。胡雪岩就捕捉到了这一心理，并且拿话挑明了，告诉尤五，有什么难处，胡雪岩自然会帮，否则还不如不买这批粮食。

难处存在心里，被人讲明了，并且帮你落实了解决办法，这就是为人打算的举动，显出是朋友了。因此，关于人性的体察，又化作了与义有关的举动。

这种智，算不算商业智慧？应该算，而且应该是上乘。因为这种智慧是边拆边用，边用边结，最后上升为义，又借义为以后的商业往来打开了路子。新的机会由于受这种义智的鼓励，是越滚越多，越扩越大。等于每一次都为未知的下次增加了取胜的机会，它和单纯的商业市场估计大为不同。

我们就拿营兵罗尚德存银一万两的例子来做比较。

按一般的市场操作规则，只需点明银两，立折为凭即可。或者按现代银行储蓄法则来做，发现此人行踪可疑，身份与银两出人太大，先把来人稳住了，找到警察来盘问清楚再说。

胡雪岩却是人未与之打交道，就已经义名在外了，罗尚德是听了自己的表亲杨书办讲述胡雪岩的侠义之举后作出判断：姓胡的这人靠得住。

这个判断正是胡雪岩前两次关于人性智慧运用后，化智人义的结果。

一次是资助王有龄，这是人皆尽知的。

第二次是阜康开业，先开 20 个大洋的头折，托杨书办一一送到官场内室手里。

不过，首先，这又是一个化智为义的机会，有了自己的这一表示，成功便放在那里，经罗尚德回去那么一宣传，恐怕短期内的存款，单是罗尚德这一号当兵的，累加起来也会不下十万，其次，利息高低，全看你对存款如何运用。头寸足了，生意大了，区区利息，实在算不上什么。

“前半夜想想自己，后半夜想想别人”，这也是一句流行于江浙一带的俗语，是说一个人做事，不能只想到自己事功的圆满，还要能为别人考虑，要能体谅别人的难处，要能为别人分忧。一句话，一个人不能不想自己，但想自己的时候也不能不想想别人。

胡雪岩常常把这句俗语挂在口头上，他自己也确实是一个很能为别人着想的

人。

胡雪岩帮助王有龄解决解运漕米的难题，需要松江漕帮帮忙，不过，从言谈当中，胡雪岩发现漕帮此时管理具体事务的“当家人”尤五有说不出口的难处。漕帮的难处，根子在此时朝廷已经提出的漕米由河运改海运的动议。江南苏、松、太一带向朝廷输送粮食，一直是由南起杭州，北抵京师的运河水运，所以称为漕运。负责漕运的船都是官船，分驻各地，称为漕帮。漕帮自然是靠漕运吃饭。不幸的是，黄河淤积逐年加重，有些河段成为名副其实的地上河，“春水船如天上行”，已经无法治理，而运河受到黄河影响，航运状况也越来越糟，天旱时节经常断流。由此，道光初年朝廷就有了漕米改海运之议，到此时海运已经在浙江试行了。

漕米改海运，自然是断了靠运河运送漕米的漕帮的生路。对于松江漕帮来说，目前正处于极限难的时期。一方面无漕可运，收人大减，帮里已经拉下很大的亏空需要填补，同时帮里弟兄的生计也要维持。另一方面，还要设法活动取消海运，恢复河运，到处打点托情，也需要大笔资金。本来那十几万担大米早已定下脱货求现的原则，以敷帮内急用，如今垫付给浙江海运局，虽有差额可赚，但将来收回的仍是大米，实际上完全违背了脱货求现的宗旨，只是尤五此时碍于魏老头的面子，加上他自己也是一个“江湖上走走”的汉子，故而不愿意将难处说出口罢了。

至于胡雪岩，则决不愿意已经知道别人有难处还要装假卖糊涂。他的原则是：①不能只要别人帮自己的忙而不顾别人的难处，也就是“不好只顾自己，不顾人家”。如果别人有难处，则宁可另想办法，也不能勉强别人。②要能够把别人的难处当自己的难处，知道了别人的难处，就要尽力帮忙解决，也正是有这两个原则，胡雪岩坚持理清了漕帮面临的艰难，并请信和向漕帮贷款，以帮助漕帮度过难关。实际上，由于漕米改海运，许多钱庄怕担风险，已经不愿意向漕帮放款了。

这就是所谓将心比心，为别人着想。

其实，从商务经营的眼光看，能够为别人着想，许多时候常常也是为自己的生意铺平道路的一种方式，至少客观上可以收到这种效果。比如胡雪岩能够主动为漕帮着想并且帮助他们解决困难，就既有他个人“义”字当先的品性在起作用，也有他作为一个生意人从生意的眼光看问题的机敏在起作用。

胡雪岩其后的丝茶生意、军火生意，如果没有漕帮的合作与支持，几乎都是很难成功的。从某种意义上说，想想别人或为别人想想，其实客观上也就是在为自己想。

【践履】

像胡雪岩一样注重“信”与“义”的生意人，当代是大有人在。1989 年 8 月的黄山，因王效金邀来的全国 300 多人的销售会议而异常热闹。会上，他再度语惊四座：60 度古井贡酒已降为 53 度，价格下降了 60%，为了帮助销售单位渡过“治理整顿”带来的资金难关，我厂决定实施“降度降价”。与会者醒过神来，二话没说便订下了 5100 吨高中低古井系列酒。这一举动如骤然爆炸的原子弹，震惊了全国白酒界。白酒界腹背受敌的 1989 年，因王效金的背水一战，古井酒厂不仅没有

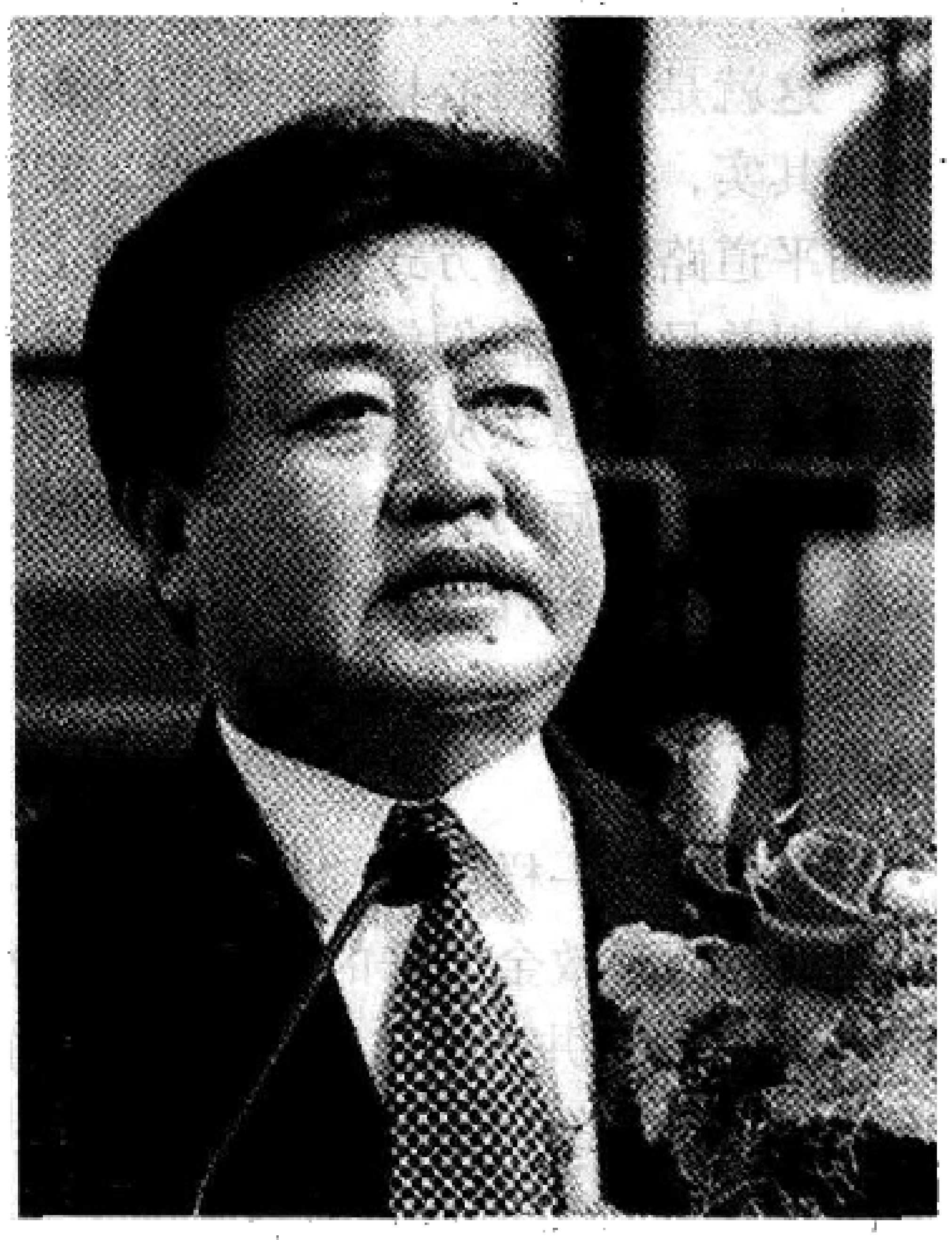
滑坡，而且推出的各档次酒销售量都好，一举跻身于全国500家最大工业企业行列。

生长在老庄故里、曹操家乡的王效金，似乎把传统哲学与兵法文化结合得相当好。在他的经营实践中充分验证了黑格尔的论断：方法是一种不可抗拒的、至高无上的力量。

古井贡酒“降度降价”的创举使古井酒厂在全国同行赢得了一个漂亮的“时间差”。此后，众多名酒厂纷纷效法，降度名酒接踵上市。然而，名酒会不会再度降价？一种怕压货受损的心理使商界在进货数量上大打折扣。王效金看透了商界朋友的心思，要想使古井贡酒在白酒市场上占优势，必须增加商界朋友的安全感。于是，“保值销售”方案便出台了：“一年之内，凡经销古井系列酒者，属企业降价或国家政策性降价引起的一切损失，均由古井酒厂承担。反之，此间如发生涨价，一切效益归商家”。此计一出，使古井贡酒的订数骤然上升。

王效金深知经商必须以“诚”为本，方能广招天下客商。1989年12月，安徽省内外客户再次应邀来古井宾馆召开订货会。会上，王效金开门见山地说：世上没有永恒的同盟，只有永恒的利益，我希望商界的朋友卖我的酒能赚钱，不希望卖我的酒而赔钱。现在我来兑现“黄山会议”的许诺，各单位把降价前的库存数及由此带来的经济损失报给我们，我派人查实后，负责承担全部差价。第二天王效金就宣布了各家公司应得的补偿187万元，原以为要派人核实的酒老板们齐呼上当，抱怨报的数字保守了。王效金却莞尔一笑：我坚信与商界朋友打交道要讲两个字：诚与信。

如果说实施“保值销售”时王效金胸有乾坤的话，那么在这以前推出的“负债经营”，却是生死难卜的风险决策，似乎这更能体现出一个企业家最重要的本质：决断力和风险意识。



名酒涨价的1988年正是“治理整顿”的关键时期，不仅是客户手里没钱，古井酒厂的资金也严重匮乏。客户想买酒手里却没钱，客户是为卖而买，他们不拿出钱买酒自然就卖不出酒。卖不卖给他们，这不仅关系到是否失去客户的问题，而且是古井贡酒滞销还是畅销的大问题。只有先救客户，才能最终救了自己。王效金作出了准确的论断。

古井酒厂在不顾客户已欠下1700多万元巨款的情况下，再次负债经营。王效金做对了，客户们赊货经销，然后资金源源而来。

盈利，对企业来说是天经地义的，只有

不断盈利，企业才能获得生命力。企业在有了一定的成绩之后，怎么样更上一层楼、求得进一步发展，是企业领导者应该认真思索的。企业时刻不要忘记自己的社会责任，“责任”是整个企业的灵魂，唯利是图，甚至见利忘义的经营，将使企业的形象受到损害。在“利”和“义”的关系上，舍利取义，会使“利”大增；相反舍义取利，丢“义”也会损“利”。

上海大众汽车嘉兴维修站，在捧回中国十年优秀公关企业的奖牌之后，先后对全体员工进行了公共和优质服务培训，从而进一步树立了全员工公关意识，明确了“大众意味着杰出服务”的宗旨。

上海大众汽车公司倡议全国各维修站开展“七一义务修车活动”。嘉兴维修站确立了“树新境界，求高水平”的公关目标，站领导对这次活动的程序、对象、传播等项因素都做了精心布置和周密安排。全站职工被分别派往江苏、浙江等地以及上海市所辖各县（市）登门服务，“义务”到家。员工们人人都以“我是大众人”自律，相互帮助，积极协调，企业出现了前所未有的团结和谐气氛。

在利用传播媒介方面，嘉兴维修站也有新突破。“七一”之前，嘉兴市新闻媒介纷纷预告了该站义务修车活动的消息，维修站又用电话或信函通知了一些重点服务单位。有关县市早早设置了醒目的通知、告示和路标等，这些准备工作，有效地增加了信息的传播渠道和覆盖率。

7 月 1 日至 3 日，外出服务的两部面包车，往返穿梭于各服务点。车上悬挂着一目了然的横幅标语，向沿途公众宣传本次活动的宗旨和安排。汽车充当了引人注目的活动信息载体。3 天时间，嘉兴维修站的维修人员，历经两省六县（市），行程 1100 多公里，共维修保养桑塔纳轿车 110 辆，免收工时费 21587 元，达到了信息沟通和情感交流的双重效果，企业的知名度和信誉度成倍增加。

这次义务修车活动的意义，在于它向公众又一次展示了“‘大众’心里只有大众”这一良好的企业形象和高尚的精神风貌，进一步密切了企业与用户的关系，带来的是更高的信誉和更大的效益。开展义务服务，“舍利”的目的在于“取义”，在于以“义”促“利”，为企业今后的发展，创造适宜的社会环境。“义”与“利”是互相促进的，企业要不断创造新的公关成果和业绩，完善自己的形象，促进效益的提高。

一天，日本各大报刊同时刊出了明治糕点股份公司的“致歉声明”，大意是这样：因操作疏忽，本公司最近生产的一批巧克力豆中，碳酸钙的含量超过规定标准，请购买者向销售点退货，公司将统一收回处理，特表歉意。据这家公司事后统计，为区区这般小事来公司或向公司各销售点退货的顾客并不多。但明治公司却因此而声誉鹊起，顾客更愿意购买它的产品了。

其实许多人都知道，碳酸钙多一点对人体并没有多大影响，所以顾客都不愿为此劳神。明治公司对这件事如此认真，兴师动众，无非是在表白企业对待产品的求实态度，并借此提高产品的可信度。

美国的一家超级市场，有一次当众把成桶的牛奶倒入污水沟里，有人询问他们为什么这样做，对方回答，牛奶已经过期，为保障顾客健康必须这么做。卫生检验

部门对这些倒掉的牛奶进行了化验，化验结果表明，牛奶并未变质，只是过了规定的保质期，仍可继续销售。众人闻听，顿时啧啧称赞。第二天，当地报刊又对此事加以报道。这样一来，这家超级市场不仅牛奶销售量直线上升，而且还带动了其它商品的销售，获利猛增。

当众倒牛奶，真是棋高一着，牛奶其实并未变质，无妨继续销售，市场老板却小题大作，以此表明一切为了消费者健康的用心。这种自我推销的广告宣传，其真正意图在于提高企业的社会形象，赢得更多的顾客。

古人曾云："以诚感人者，人亦诚而应。"这句话是说，我们用诚实的态度对待人，那么别人也会用诚实来回报我们。这在人际交往中确为至理名言，组织行为也应该以此作为借鉴。在企业内部关系和外部关系中，如果能诚实地对待对方，必定会得到他们的信任，所谓"诚能生信"，就是这个道理。行动，是对"诚实"的最好证明，任何空喊，都无助于表达诚意。

美国凯特皮纳公司就是用公共关系的特殊媒介——实惠服务，来密切和买主的关系的。该公司的广告说："凡是购买了我公司产品的用户，不论在世界上什么地方，只要是需要更换零配件，我公司都将保证在 48 小时内送达。如果送不到，那么我公司的产品就白送给你们。"他们以自己的行动，实现了对用户的承诺。有时候为了往边远地区送一件价值 50 美元的零件，不惜花掉一两千美元的运输费。有时候因故无法在 48 小时内把需要更换的零件送达用户手中，他们就兑现诺言，把产品免费赠送。真诚的服务，为凯特皮纳公司赢得了信誉，使业务经久不衰。

上海有家鞋店，门面不大，并不惹人注意。有位北方顾客在这家鞋店买了双皮鞋，才穿了一个月就发现鞋面起泡，于是来到鞋店询问。店员当即仔细检查，认为是皮鞋的质量问题，决定马上退换。这种诚实的服务态度，使这位顾客深受感动，他逢人就夸这家鞋店。

这种以诚服务的结果，不言而喻，定会顾客盈门。与此相反，那种"商品售出，概不退换"的商店，是很难让顾客再次踏进它的门槛的。以诚相待的意义是双向的，只有企业对公众以诚相待，才能使公众以诚相回报。如果一方背离了诚实的原则，那么互相信任的关系就会破裂。

公共关系中的诚实性原则，要求组织如实地向社会公众介绍情况，包括优点和不足，不可报喜不报忧。一位外国公共关系专家说："诚实是最好的公共关系政策。"

沈阳市有一家企业，因为近期产品质量下降，担心影响企业信誉，于是立即召开用户座谈会。会上由该厂厂长向各位用户通报了情况，说明本厂某一批号的部分零件存在质量问题，厂方已经决定采取解决办法：一是退货，二是厂方负责上门维修。这家工厂讲究信用、对用户负责的精神，受到大家一致好评。新闻媒介对此事做了及时报道。通过这一活动，该厂信誉大增，不仅老用户无一退货，而且还发展了不少新用户，使订货量迅速增加。

这家工厂正是本着诚实的精神，面对自己的不足，不是文过饰非，而是坦诚相见，从而获得了公众的理解和信任。既解决了产品质量的滑坡可能导致的不良后

果，又树立了良好的企业信誉。不难看出，成功的关键在于以诚相待。

同仁堂坚持信守职业道德，从而树立了重质量、讲信誉的良好企业形象，由此所产生的影响是深远的，得到的社会回报也是丰厚的。1988 年，南方一些城市甲肝病流行，一时间，特效药板兰根冲剂供不应求，有些地方出现了趁机抬价的现象，厂内也有类似的议论。对此，他们坚持按原价出厂，并千方百计克服困难确保及时供应，还以此广泛向职工宣传，引导大家树立正确的义利观，大家至今记忆犹新。有一段时间，北京曾一度出现抓药难的现象，在别处抓不到药的顾客纷纷涌到同仁堂药店来买药，职工竭尽全力服务，仍难以抓完当天的药方，群众提出了意见。针对这一情况，药店领导及时组织职工开展了“如果我是患者抓不到药怎么办?”的讨论，激发职工为病患者着想的责任感。全店职工自觉克服各种困难，从清晨忙到深夜，直至送走最后一个购药者才关门。当时，一位新参加工作的青工说，刚一进店，就感受到了同仁堂“患者第一”的经营思想。近几年，中药市场竞争激烈，想借同仁堂招牌发财的大有人在，不少人上门提出要给予优厚的“好处”，对此，同仁堂始终坚持一条原则，绝不违背职业良心，不能让一批假药从同仁堂的名下流入社会。

目前，在国内外，同仁堂的药品以“配方独特，选料上乘，工艺精湛，疗效显著”而受到消费者的信赖，许多医疗单位购药时点名要同仁堂的药，许多患者宁可多花钱也要吃同仁堂的药，国外及港澳台的消费者远道专程来同仁堂买药。同仁堂集团成立后，广大消费者对同仁堂的信任更加执著，许多外商主动上门洽谈合资合作。

近几年同仁堂在福建、海南、珠海等地陆续建立了分支机构，在香港合资开办了分店，在马来西亚、澳大利亚开设了分公司。集团公司规模实力与经济效益稳步增长。

同仁堂职业道德是中华民族传统文化的一种历史的积累，同时又是时代不断发展前进的一种产物。丰富的制药经营实践是其产生、发展的客观基础。因而，它是宝贵的，应该永远见之于言行，同时又必须在未来的实践中不断丰富和发展。

由上观之，“信”与“义”是经商的必备法宝。

“笃义”法（下篇）

【智语】

一切都是假的，靠自己才是真的，人缘也是靠自己，自己是个半吊子，哪里来的朋友?

既然是一家，无话不可谈，如果你那里为难，何妨实说，大家商量。你们的难处就是我们的难处，不好只顾自己不顾别人。

在江湖上走动，不能做害好朋友的行当，也不能做坑害顾客的行当。

【点评】

胡雪岩经商强调义字当先，信用从自身做起。这就为那些只把信用挂在嘴头上而自己却不讲信用之人敲响了警钟。

在胡雪岩的经商言论中，有关朋友的方面有三点是最主要的。一是不能害朋友；二是要帮朋友；三是要和朋友共同发展。这个思路跟当前我们所说的合作伙伴的“双赢”、“多赢”是非常一致的。因此，我们今天重提“义字当先”是有着十分重要的现实意义的。

【事典】

胡雪岩商业智慧的第二点是化智为“眼光”。

在上述罗尚德存银一例中便看出胡雪岩的眼光来。普遍地讲，化智为“义”均是眼光。就是说，胡雪岩是人在做眼前的生意，思虑却是放在将来。所以他不做一锤子买卖（好像准备趁着谁没醒悟过来，大捞一把，然后赶快洗手似的）。

这是大处显示商业智慧。

眼光看得大，看得远，手头做起事来就放得开，摆得匀。比如官票初次发行，信用不可知，小眼光的只看到这一点，大眼光则看到官府平逆，民心所向，所以这信用得靠同行维持。官府信用好了，做钱业生意的也跟着占便宜。

胡雪岩的商业智慧，有这两点与众不同，也就注定了胡雪岩走上与官府合作，受朋友拥戴的道路。尤其是化智人义这一点，把侠义之心渗人到商业活动中，把握了人性中的最为复杂的方面，使得胡雪岩有了“东南大侠”的尊誉。现在的人，之所以为胡雪岩所激动，正是胡雪岩迎合了人们追求浪漫的心理。假定一个商人工于算计，斤斤计较，按现代资本主义眼光看，符合商人的一般标准，但其智慧是冷苛型的，做出的事也必平庸无奇，总没有胡雪岩的义智型来得光彩照人。

商人的日日夜夜都在希望市场能沿着自己预想的方向发展，希望预测的一切都能被证明是正确的，希望各种意外越少越好。

藩司麟桂来向胡雪岩借贷的时候，胡雪岩就处在这样一种状况中，胡雪岩对麟桂所知甚少，人很实，不错，不过正因为如此，他捞的钱也少，临走还得靠借贷弥补亏空，而且一借就是两万。人走了，力不及本省地面，即便他给好处，也不知好处该从哪里给起，况且胡雪岩刚刚开业，照实了说，包括同业庆贺开业送来的堆花加起来也不过四万现银。

这里边也不纯是商业利益，还有人情在，借走了款，将来不给倒还不至于；但是他要长期拖欠，依着雪岩的脾气，也还真不能让人跑到门下天天逼债。

为难，真的为难！

胡雪岩是心中暗暗叫苦，主意却也慢慢在打。可以把王有龄赴任后的官款算过去，可以把私蓄算进去……看来，只要保证期限，借去不会有妨。

麟桂要的也只是一时周转，只是他那面派来的人不够精明，讲出的话头让胡雪岩猜不出自己会冒多大风险。

对着风险，要的也就是一个义字，解了麟桂的急，麟桂自然感激，不日捎话过

来，他到江苏接任藩司，知恩图报，答应各省解往江南大营的协饷由阜康到上海开分号妥为办理。

就是说，不用垫本钱，只为这二万两银子的借款，阜康有了机会，稳稳当当把分号开到上海！

这是胡雪岩生意发展史上颇为得意的一件事，一个契机。借了这个机会，阜康在同治到光绪初年，成为全国规模最大的钱庄。

【践履】

“君子爱财，取之有道”；“仁中取利真君子，义内求财大丈夫”；“生财有大道，以义为利，不以利为利，”……商人们所津津乐道的这些朴素的语言，说明为商要掌握好义利观，反对牟取不义之财。这正是胡雪岩笃义之精要。

上海机械设备进出口总公司是专门办理大型机械设备进出口业务的大型公司。一次，江苏一家乡镇企业找上门来，委托他们在国外购买一套大型设备，但必须是国际上处于领先水平的机械。上机总公司马上开始了采购，但在货运至上海港口，他们发现所谓的领先水平的设备不过将七十年代的设备重新修饰了一下。这时他们有两种选择，一是装作没有发现，发货到江苏的企业，反正依靠他们的技术力量也绝对检测不出来，自己赚一大笔中介费。二是退货给外国公司，自己无钱可赚不用说，说不定还要赔上一笔。上机最终选择了退货，虽然他们的经济利益可能在短时间内受到了一定的损失，但是他们为商重义，留住了更多的顾客。

诚实的商贾之所以强调“义”，是因为这里隐藏着一个求取大利的经济上的动因，但经济上的打算与讲求道德两者是相互结合的。他们深深懂得，经商如果不管合理不合理，应该不应该，一锤子买卖，狠狠赚一笔钱，可是信誉丧失，买卖做绝，以后人们也就再也不会来领教了。

从厨房里闯出来的美国面包大王凯瑟琳·克拉克，标榜她自己的面包是“最新鲜的食品”。为了取信于消费者，她在包装上特别注明了烘制日期，保证绝不卖存放超过3天的面包。

起初，这规定给她带来巨大的麻烦。因为一种新产品上市，销路不可能马上好起来。存货一多，要严格执行“不超过天”的规定就相当困难了。尤其是各经销店大都怕麻烦，虽然过期面包由凯瑟琳回收，但他们不愿天天检查，换来调去，而宁愿把过期的面包国在店里卖。

许多人还抱怨凯瑟琳未免太认真，一个面包放3天也坏不了，为什么非要3天换一次不可？

凯瑟琳认为，吃的东西，新鲜度是项重要的条件。只要在消费者的心目中树立起良好的信誉，自己的面包就不同于别人的面包，就成功了一半。

针对经销商方面的问题，凯瑟琳实行了一套新办法。由公司派人把烤好的面包用车直接送给经销商，按地区排了一个循环表，每3天送一次，同时把经销店没卖完的面包收回。如果有的店不到3天就把货卖完了，可以随时用电话通，马上就送货上门。

这样的方法，麻烦了自己，方便了经销商，但却使自己“超过3天不卖”的原则得以坚持实行，保证上市面包的新鲜。

一年秋天，一场大洪水导致了面包的紧缺。凯瑟琳公司的外勤人员由于没有接到特别的指示，照常接循环表出外到各经销店送刚烘制出来的新鲜面包和回收超过期限的面包。

一天，运货员乘车从几家偏僻商店回收了一批过期面包。返程途中，停在人口稠密区的一家经销店前，立刻被一群抢购面包者包围住了，提出要购买车上的面包。

运货员解释面包是过期的，不能卖给大家，反而被误解为想囤积居奇。人越围越多，几个记者也加入其中。

运货员被逼得无奈，只得解释道：“各位先生、女士，请相信我，我决不是囤货投机而不肯卖，而是我们规定得太严了。车上面包全是过期的，如果老板知道我把过了期的面包卖给顾客，我就会被开除。因此请你们原谅。”

由于大家迫切需要面包，这车面包最后还是在双方的“默契”下，很快被“强买”一空。

几位新闻记者将获得的这一独家新闻，着力渲染，登在报上，成了轰动一时的新闻。凯瑟琳公司的面包新鲜，诚实无欺，给消费者留下无比深刻的印象。

在上述的面包风波里，宏观地看，凯瑟琳指责运货员违反规定，卖过期面包给顾客（这些从运货员的顾虑中体现），实际是说其他面包商的面包不新鲜。这就树立起了自己面包最新鲜的良好形象。对经常上当受骗的消费者来说，自然具有巨大的吸引力。

正因为这一点，凯瑟琳只用了短短十几年功夫，就把一个家庭式的小面包店完全变为现代化大企业，每年的营业额从2万美元猛增到400万美元，跻身于世界经济强人之林。

美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金士先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，虽然不大，但长期食用对身体有害。如果悄悄地在配方中删除添加剂，会影响食品鲜度。如果公布于众，会引起同行们的强烈反对。

然而，最后他毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。

所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段向他反扑，指责他别有用心，打击别人，抬高自己，一起抵制亨利公司的产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。

这场争论持续了4年。霍金士在接近倾家荡产之时，名声却家喻户晓，得到了政府支持，产品成了人们放心的热门货。

亨利公司在很短时间里恢复了元气，规模扩大了两倍。霍金士一举登上美国食品加工工业的第一把交椅。

全日本家用电器销售店约有5万家，其中约有3万家是属于“松下”系统的，在世界各地，“松下”的代理店更是不计其数。

看来，代理商都极愿意与松下进行业务往来。这难道仅是因为松下的产品价廉

质优，能赢得顾客吗？还有什么别的原因？

那还是松下的电冰箱出口之初。

一次，一批松下产的冰箱运抵香港，香港代理店收到货后，发现这批货的包装破得乱七八糟。破烂的包装有损商品在顾客眼里的形象，又不方便顾客提货运输，投不投放市场都将给代理店带来严重的后果。

代理商急成了热锅上的蚂蚁。他派代表火速飞往松下总部所在地大阪，要约见松下负责人。

松下公司对此十分重视，几位最高领导人同时会见了这位代表。听完了他的陈述后，当即承认那批货包装不良，表示承担由此造成的责任。代表这才松了一口大气。

后来，这个香港的代理商成了松下最忠实的代理商之一。

代理商们曾这样评论松下：表面看来，双方之间是一种商业联系，但归根结底，人与人之间的联系才是最基本的。松下让人感到人与人之间的温暖，这在其它公司是难得的。代理店提出要求，如质量或价格方面的意见。松下能知错就改。松下对代理店，真正做到了态度和蔼，感情亲切。

这些评论的言下之意都是：既然松下这样支持我们，我们代理店能不全力以赴吗？

松下这样对待它的代理店是因为它明白，代理店是处于各大公司之间的弱小者，也是顾客与自己之间的弱小者，如果不支持他们，或言而无信，他们就会倒向自己的竞争对手，或使自己失去顾客。

其实，代理商的职业决定了他们比企业更了解市场行情，精明的生意人都喜欢同代理商和睦相处，甚至同他们交朋友。

从他们口中，可以得到自己想知道的市场情报，例如各类商品的价格、某种新产品的销路、市场竞争的形势以及其它市场状况。毕竟不管自己对市场研究多么精深，只有代理商才能深入了解到竞争对手内部的经营和管理状态。

有一年夏初，人们都急于选购时髦的夏季服装。一位女顾客跑遍了东京的主要街道，都没有选购到她合意的时装。正在她灰心丧气地回家时，却在一家不起眼的商店橱窗里看到了一件漂亮的夏装。

这是一件丝混纺品，色彩鲜艳，款式新颖，穿在模特儿的身上非常引人注目，加之华灯初上，更显得熠熠生辉，这正是她寻觅已久而不可得的夏令时装。她就立即跑进店里。

营业员热情地接待了她，殷勤地介绍说：“这种服装刚刚上市，本店进了 20 件，您是第一位顾客，真有眼光。”说着从货架上拿下一件交给顾客。那位女士到更衣室里试穿了一下，感到满意，当场付了 4000 日元，买了服装，满意地回家了。

可是她穿了几天，发现这件服装样样都好，就是有一种紧紧裹在身上的感觉，尤其略微出汗就会粘在皮肤上，浑身不舒服，柔软的衣服粘到皮肤上，表面上就会起皱，影响美观，她就不再穿它了。

既然这件衣服不合适，她又到街上去再买一件。路过那家商店时，她就向营业

员提意见。那位营业员居然还认得她。听了她的意见后，当即表示抱歉，并将货款如数退还给她。这样的服务态度使得顾客感激不已。

过了一会儿，女顾客又路过那家商店，见营业员正在橱窗里将那种衣服从模特儿的身上脱下来。这使她又一次受到了感动。

当晚她回到家里，接到了商店的电话，来电话的还是那个态度热情的服务员。他向顾客说明用 80% 的丝和 20% 的聚脂织成的衣料不适合做夏装，商店已彻底纠正过来，并再次向她表示歉意和感谢她的退货。

“退货还要感谢！”女顾客更加感动了，她想要是每家商店都能这样做，该有多好啊。于是她就把亲身经历写成一篇文章，投到当地的报社编辑部。

文章在报刊上登出后，反应很强烈，简直比做产品广告的作用还要大，不少顾客都来到这家并不起眼的商店，选购各种服装，这家商店一如既往，对售出的服装包退包换，形成了良性循环，生意越做越兴旺。

对朋友的“义”和对顾客的诚，使胡雪岩的朋友和顾客处换回了名与利。现代商人也以自己的义利观赢得了业界和社会的赞同。

卷七　智　　仁

“智仁”法（上篇）

【智语】

生财之道是至关重要的。这里所说的“道”就是赚钱的诀窍。

不用说，经商就是为了赚钱，就是要把别人口袋里的银子“掏”到自己腰包里来，商人图利，对于经商者来说，千来万来，赚不到钱不来，赔本买卖更不能来，要光明正大从别人口袋里“掏”来银子，而且还要能让别人心甘情愿地让你来“掏”，自然也不是一件容易办到的事，这里也自然有一些必需的技巧和诀窍，这也就是人们常说的“生财之道”。不懂得生财之道，“君子爱财”终归只是爱爱而已，绝对是取之不来的。

【点评】

胡雪岩是一个很有头脑的商人，他非常在意具体的经商技巧，用来吸引顾客。对于今天的商人来说，这些技巧也就是营销策略。营销对于企业经营的作用，是不可低估的。

胡雪岩精于生财之道，他注重“做”招牌、“做”面子、“做”信用；广罗人才，经营靠山；施财扬名，广结人缘……这些措施，就是他的生财之道，而且也确实行之有效。比如他在创办自己的药店“胡庆余堂”之初，策划的那几条措施：三伏酷热之时向路人散丹施药以助解暑，丹药免费但丹药小包装上都必须印上“胡庆余堂”四个字；值朝廷花大力气镇压太平天国之际，“胡庆余堂”开发并炮制大量避疫祛病和治疗刀伤金创的膏丹丸散，廉价供应朝廷军队使用等等。用现代经营眼光来看，这些措施具有极好的扩大声誉、树立企业形象、提高企业知名度、开拓商品市场、建立商事信用的作用。正是靠了这些措施，“胡庆余堂”从开办之初就站稳了脚步，很快成为立足江浙、辐射全国的一流药店，且历数十年而不衰，而由“胡庆余堂”建立起来的胡雪岩的声望、影响所形成的潜在效益，对胡雪岩的其他生意如钱庄、丝茶、当铺等的经营，也起到了极好的作用。

【事典】

在寻常眼光的人看来，胡雪岩在经营中的一些做法实在是一些“亏本生意”。但胡雪岩的高明在于，他能看到长远的利益，因此不惜牺牲眼前的小利，而他的投资，往往也都得到了很好的回报。

胡雪岩的阜康钱庄刚开业不久，绿营兵罗尚德便携带毕生积蓄的一万两银子前来存款。罗尚德是巴人，年轻时嗜赌如命，且经常是一掷千金地豪赌，没过几年，罗尚德赌场失意，不仅把祖辈遗留下来的殷实家产输得一干二净，还把从老丈人处借来的，准备用于重兴家业的15000两雪花花的白银在一夜之间输得分文未留，老丈人气愤不已，他不想看到自己的闺女跟着这么一个赌徒受苦受累，于是把罗尚德叫来，告诉他，只要罗尚德把婚约毁了，那15000两银子的债也就同时一笔勾消。血气方刚的罗尚德难以忍受老丈人看轻自己的“侮辱”，他当众撕毁了婚约，并发誓今生今世一定要把所借的一万五千两银子还清。

他只身背井离乡，辗转来到浙江，参加了绿营军。十几年来，他想方设法，拼命赚钱，而今他已积聚了一万银两之多，但由于绿营军随即就要开拔前线，罗尚德不可能随时带在自己身上，他必须找个妥善的放置地方。恰好他听说了胡雪岩的义名，深感可靠，于是就带上毕生的血汗钱前往阜康。

一名普通绿营兵竟有10000两银子的积蓄，这不得不叫人对钱的来路产生疑问。加之，罗尚德存款四年，不要息，只要保本就行，这更令人疑窦四起。店堂的总管不敢轻易作主，深怕钱的来路不明，惹了官司，赔了本不说，还砸了钱庄的牌子。只好给胡雪岩报告情况，让他自己拿主意。

胡雪岩听说这件事后，知道其中必有隐情，他叫上罗尚德到屋里摆上一碗。酒过三巡，胡雪岩和罗尚德就开始了推心置腹的谈话，罗尚德见胡雪岩如此豪爽，果然名不虚传，便把自己的经历与想法和盘告诉了胡雪岩。

胡雪岩听说之后，当即表示，四年后，罗尚德回来取款，连本带利一万五千两银子，分文不少，其付出的利息已远远超出了平常的存款；若罗尚德不幸回不来，胡雪岩亲自去他丈人家交还这15000两银子，以了却他的承诺。

凭这几句话，罗尚德就为胡雪岩的豪侠气慨佩服得五体投地，他连存折都不要，就离开了阜康钱庄。

若以平常眼光来看，胡雪岩的这一慷慨之举似乎亏本。然而，它带来的广告效应马上就显露出来了。胡雪岩的侠义，很快就得到了回报。罗尚德回到绿营军，把自己到阜康钱庄存款的事告诉其他士兵后，这些即将出征的士兵纷纷把自己的积蓄都存放到了胡雪岩的阜康钱庄。短短几天时间，阜康钱庄就收集了这类存款三十万两之多，一下子就解决了钱庄新开业，家底不厚的问题。

【践履】

做生意重要的是要动脑筋，想他人所未想，出奇计，找市场。这一切，充分体现了作为商人的智慧。不仅胡雪岩，许多优秀的商人决策都是智慧的体现。

台湾著名实业家——台塑集团董事长王永庆经常鼓励部属做生意要多动脑筋。

他说过："卖冰淇淋应该在冬天开业。"冬天，顾客少，必须用心倾全力推销；并且要严格地控制成本，加强服务，使人家乐意来买。这样一点一滴地建立基础，等夏天来临，发展的机会到了，力量便一下子壮大起来。

他善于发现问题，寻找新的发展方向。以养鸡为例。在台湾，由于工业化时代的到来，目前养鸡大多采用大规模生产，并以合成饲料喂养，鸡长得快，成本也低，这在台湾称为肉鸡。但肉鸡味道不好，卖价也不高。另一种称为土鸡，是在乡下户养的，以各种各类谷物为饲料，肉味佳，肉质美，卖价为肉鸡的两倍。王永庆就说，我们知道，肉牛在屠宰前的一段时间，为了使其肉味变得更好，都要变换较有营养的饲料，这么一来，就可以卖出较高的价钱，这就是肉牛的肥育。如果肉鸡也施以肥育的方法，不也可以得到同样的效果吗?

他设想，在喂雏鸡时，先使用合成饲料，养到四五斤重时，再采用肥育方式喂低级糙米，一个半月后，大约有五六斤，肉质肉味都有土鸡的风味，而兼有肉鸡之细嫩，比土鸡好吃，价钱当然也可以卖得高。

他看到桌面的铝条边，就对部属说："我们是吃 PVC 饭的，各位看到桌面的铝条边，有没有联想到可以用 PVC 来取代呢? 实际上 PVC 做的桌面边条比铝的效果还好。以 PVC 代替铝制品，除了可以扩展我们的业务外，还可以节省电力。还可以节省大量外汇，对经济、对民生都有好处。"

与一般人不同，王永庆善于逆势而行，从别人想不到的地方着手，他曾说："经济不景气的时候，可能也是企业投资与开展扩建计划的适当时机。"从这句话上，可以看出王永庆在经营上的深谋远虑，由于他善于抓住投资时机，把握投资方向，他的台塑企业才不断地战胜挑战，发展壮大。

依照王永庆的独到见解，凡是经济不景气与市场萧条的时刻，正是企业锻炼实力的最好时机。在这种情况下，经营者要沉着冷静，咬紧牙关，改善体制，不断强化企业内的经营管理，如此才能降低生产成本，提高企业的竞争能力。如果还有余力的话，不妨在这时拟定完善的投资计划，掌握适当的时机，作有效或前瞻性的投资，通常可以抢先得点，化危机为契机。

王永庆认为，在经济不景气的时候，再投资新的计划，至少建厂的成本比较低，可以增加产品的竞争能力。而且，经济形势的好坏，大都遵循一定的周期运转，目前兴建一座现代化工厂，约需一年半到两年的时间，在经济不景气的时候建厂，等到建厂完成时，市场景气又在逐渐复苏中，正好赶上时机。

80 年代初，美国的石化工业普遍陷于不景气，美国的石化工厂倒闭、停工者比比皆是，可王永庆却反其道而行之，居然在这个时候赶到美国的德克萨斯州去兴建大规模的石化工厂；不久，又向几个美国大公司买下了两个石化工厂与 8 个聚氯乙烯加工厂。事后证明，王永庆在美国的所为确实棋高一着，不久，美国的经济开始复苏，聚氯乙烯及其制品供不应求，使他的投资大有收益。

1985 年，是台湾经济极不景气的一年，企业界投资意愿普遍低落。在这年 4 月南亚塑胶公司的股东常会上，王永庆出人意料地宣称，目前是投资的最好时机！南亚公司将在未来的一两年当中，计划投资新台币 47 亿元，发展信息电子工业。这

项投资，后来当然也获得了巨大的收益。

在选择投资地区方面，王永庆也是高瞻远瞩，行动果断。除了台湾之外，他还向海外投资。最先开始，他曾向东南亚国家如印尼、泰国等投资，但由于这些国家的政策摇摆不定，而且保护主义盛行，投资没有收到预想的效果。在这种情况下，王永庆毅然决定把对外投资重点，放在投资成本比较高的美国，由于经营得法，一样能有收益。反过来，他又鼓励美国人在台湾投资。他曾经说："对日本来往活动要减少，对象要放在美国，抓美国人来台投资。欧洲人比较现实，不太会来，美国人最好，他们个性比较'老爷'，他们来此投资，我们就拼命、勤劳地替他们做。他们在此地投资，产品回销美国，我们有利可图。"

1989 年，在大陆和台湾的关系还没有发展到今天这种地步时，王永庆就做出决定，由他在海外的公司在厦门投资建厂，发展石化工业，在台湾引起轰动，并且带动了一大批中小企业向大陆投资。王永庆这一勇敢之举，受到了两岸人们的欢迎。

由此可见，不论是晚清末年的胡雪岩还是适值盛世的王永庆，成功的商人必不可缺的一点是要有大智，肯动脑筋，想人之所未想，谋人所不能谋之财。

"智仁"法（中篇）

【智语】

发财人人都想，但做商人，要从正道上取财，不要有发横财的心思。一个人只要踏上正途，勤勤恳恳去巴结，自然不会有发横财的心思。我们这样的"铜钱眼里翻跟头"的商人，如果一门心思只盯着钱看，别的什么都不管了，置礼法于不顾，那么我看他终究搬起石头砸自己的脚。所以我说过，赚钱要从正路上去走，不要做名利两失的傻事。

【点评】

胡雪岩尽管是一个在传统经济下经营的商人，但他是非常注意商业道德的。商业道德在商务经营中具有非常重要的地位，尽管有时将影响到企业的目前利益，但它对于企业的长期经营却有着非常重要的作用。

做生意，要坚守这一条原则：必须按诚信的原则进行经营，不能图眼前小利而进行欺诈活动。这是所有商务活动成功的前提条件。

"君子爱财，取之有道"是胡雪岩常常挂在嘴边的一句话，这里的"道"，应该更是指取财于不违背良心、不损害道义的正道，而且，胡雪岩说到"君子爱财，取之有道"这八个字时，取的应该也正是这层意思，要不然，他也不会一次次地告诫他的手下，一定要在正途上去"勤勤恳恳去巴结"，不要有"发横财的心思"。

从某种意义上说，南道其实也就是人道。经商之道，首先是做人、待人之道。一跤跌进钱眼里，心中只有钱而没有人，为了钱坑蒙拐骗，伤天害理，便是奸商。奸商与奸诈无耻等值。这种人钱再多，也为人们所不齿。

【事典】

也许正是懂得"道"的这一层含义，胡雪岩自己也特别注意尽可能从正道取财，例如他开药店要求成药的修制一定要货真价实，决不能"说真方，卖假药"，不能坑蒙拐骗；例如他与朋友合作，都是真诚相待，互利互惠，甚至宁愿自己吃亏，也决不亏待朋友。这都能看出胡雪岩作为一个商人的人品。而且，胡雪岩经商从来不违背下面几条原则：

第一，可以为了钱"去刀头上舔血"，但决不在朝廷律令明白规定不能走的道上赚黑心钱；

第二，可以捡便宜赚钱，但决不去贪图于别人不利的便宜，决不为了自己赚钱而去敲碎别人的饭碗；

第三，可以借助朋友的力量赚钱，但决不为了赚钱去做对不起朋友的事情；

第四，可以寻机取巧，但决不背信弃义靠坑蒙拐骗赚昧心钱；

第五，可以将如何赚钱放在日常所有事务之首，但该施财行善、掷金买乐时也决不吝啬，决不做守财奴。

首先，胡雪宕与同行的竞争之中，绝对不采用阴险的手法进行不当竞争，总是"得饶人处且饶人"。

胡雪岩到苏州，到永兴盛钱庄兑换 20 个元宝急用，这家钱庄不仅不给他及时兑换，还平白诬指阜康银票没有信用，使他很受了一点气。

胡雪岩在这家钱庄无端受气，自然想狠狠整它一下。起先他想借用京中"四大恒"排挤义源票号的办法。义源名声做得很盛，连官场中都知道它的信誉，因此生意蒸蒸日上。"四大恒"同行相妒，想打击义源，于是出了一手"黑"招，他们暗中收存义源开出的银票，又放出谣言说是义源面临倒闭，终于造成挤兑风潮。

胡雪岩仿造"四大恒"排挤义源票号的办法，实际上可以比当年"四大恒"做起来更方便也更狠。浙江与江苏有公款往来，胡雪岩可以凭自己的影响，将海局分摊的公款、湖州联防的军需款项、浙江解激江苏的协饷几笔款子合起来，换成永兴盛的银票，直接交江苏藩司和粮台，由官府直接找永兴盛兑现，这样一来，永兴盛必倒无疑。而且因为要兑现的都是官款，里面还有军需款项，追究起来，这不是仅仅关门清盘的问题，很可能要让永兴盛的老板吃官司，身陷囹圄，弄不好甚至会掉脑袋。对于胡雪岩来说，这一招是借刀杀人，还可以一点痕迹都不留。

不过，胡雪岩最终还是放了永兴盛一码，没有去实施他的报复计划。他放弃计划，有两个考虑，一个考虑是这一手实在太很太辣，一招既出，永兴盛绝对没有一点生路。另一个考虑则是这样做去，只不过是徒然搞垮永兴盛，自己劳而无功，得不到半点好处，等于是损人不利己，这样的事情，胡雪岩是决不愿意做的。

从这件事情中，我们确实可以看到胡雪岩为人宽仁的一面。说起来，这永兴盛既来路不正，又经营不善，实际是一个强撑住门面唬人的乱摊子，即使将他一击倒地，大约也不会有多少人同情，可能还为钱庄同业清除了一匹害群之马。即便是这样，胡雪岩还是下不得手去，足见他所说的"为人不可太绝"，并不是口头上说说

而已，而是确确实实这样去做的，这其实可以看作是胡雪岩的一条为人准则。

再一点就是要“从正路上去走，不做名利两失的傻事。”

“做生意还是从正路上去走最好。”这话是胡雪岩对古应春说的。

胡雪岩与庞二联手销洋庄，本来一切顺利，不想庞二在上海丝行的档手朱福年为了自己“做小货”——也就是拿着东家的钱自己做生意，赚钱归自己，蚀本归东家——中饱私囊，从中捣鬼。为了收服朱福年，胡雪岩用了一计，他先给朱福年的户头中存入5000银子并让收款钱庄打个收条，然后让古应春找朱福年，将这五千银子送给他，就说由于手头紧张，自己的丝急于脱手，愿意以洋商开价的九五折卖给庞二，换句话说，也就是给朱福年五分的好处，这五千银子就是“好处费”。这算是胡雪岩与朱福年之间的一桩“秘密交易”。不过，这笔“秘密交易”一定要透给庞二。

朱福年收下这五千银子，也就入了一个陷阱：他如果敢私吞这笔银子，胡雪岩托人将此事透给庞二之后，朱福年必丢饭碗；如果他老老实实将这笔钱归入丝行的账上，有这一个五千银子的收据在手，也可以说他借东家的势力敲竹杠，胡雪岩与庞二本来是联合做洋庄的合作关系，朱福年如此做来，等于是有意坏东家的事，实际是吃里扒外，这样，他也会失去了庞二的信任。总之，就用这五千银子，胡雪岩要让朱福年“猪八戒照镜子，里外不是人”。

胡雪岩的计划果然生效，朱福年不仅老实就范，并且还退回了那五千银子。而此时的古应春也因恨极而“存心不良”，另外打了一张收条给他，留下了原来存银时钱庄开出的笔据原件。古应春把原件捏在手上，是想不管朱福年是不是就范，都要以此为把柄，狠狠整一下他。但当古应春将此事告诉胡雪岩时，胡雪岩对古应春说了一番话。胡雪岩说：“不必这样了，一则庞二很讲交情，必定有句话给我；二则朱福年也知道厉害了，何必敲他的饭碗。我们还是从正路上去走最好。”

从胡雪岩的话中，我们可以知道，胡雪岩所说的正路，有一层能按正常的方式、正当的渠道就不要用“歪”招、怪招的意思。从某种意义上说，胡雪岩制服朱福年的办法，就是一种诱人落井，推人跳崖的十分阴狠的一招，的确有些歪门邪道的意味。在胡雪岩看来，这种招术，只能在万不得已时偶而为之，一旦转入正常，也就不必如此了，言谈之中可以看出，胡雪岩对于自己在不得已制服朱福年的招，心里是持否定态度的。

胡雪岩所谓做生意从正路上走最好，还有一层意思，是指做生意不能违背大原则。什么钱能赚，什么钱不能赚，更分得清楚，不能只顾赚钱而不顾道义。

比如胡雪岩做生意并不怕冒险，他自己就说过：“不冒险的生意人人会做，如何能够出头?”有的时候他甚至主张，商人求利，刀头上的血也要敢舔。但他同时也强调，生意人不论怎样冒着风险去刀头舔血，都必须想停当了再去做。有的血可以去舔，有些就不能去舔。有一次他就给自己的钱庄档手刘庆生打了一个比方：譬如一笔放款，知道放款给他的这个人是个米商，借了钱去做生意。这时就要弄清楚，他的米是运到什么地方去。到不曾失守的地方去，可以借给他，但如果是太平军那里，这笔生意就不能做。他可以帮助朝廷，但不帮助太平军。

在胡雪岩心里，他是大清的臣民，通过帮助朝廷而赚钱，自然是从正路赚钱，太平军自然是逆贼，帮助他们就是“附逆”，由此去赚钱，自然不是从正路赚钱，违背了这一大原则，即使获利再大，也不能做。

撇开胡雪岩以大清臣民自居而鄙视太平军这一点不论，仅从做生意的角度看，胡雪岩的说法和作法，应该是很能给人以启示的。事实上，做生意不能违背大原则，要牢牢把握一个正路，即使仅从商人求利的角度看，也是完全必要的。做生意从正路去走，往往可以名利双收，即使一笔生意失败了，也有东山再起的希望。而违背道义，不走正路，必将遭人唾弃，一旦失败往往一败涂地，名利两失，不可收拾。不用说，一定要去做遭人唾弃、名利两失的事情，那就实在是愚不可及了。

一个取得了辉煌的成绩，几乎懂得所有敛财门道，且自诩只知道“铜钱眼里翻跟斗”的商人，把这简简单单的八个字挂在嘴边，常常用他来警醒自己和告诫同行，这本身就值得深思。

【践履】

“君子爱财，取之有道”，这是中国流传了几千年的一句古语。这里“道”的所指，不同的人，一定有不同的理解。但不管怎样理解，这个“道”包含着正道、正途的内涵，则应该是不可否认的。所谓正道、正途，说得通俗点，也就是不坑蒙拐骗，不走邪门歪道，按规矩去赚钱，用我们今天提倡的话来说，也即通过正当的途径，依靠自己的诚实劳动去积累财富。只要按规矩取财，只要得之于正道，君子也不会以爱财为耻。

然而，在近代，商品经济基础上形成的逐利拜金心态冲淡了道德律令，出现一股影响商品经济健康发展的逆流，一些唯利是图的工商业经营者偷工减料，以假乱真，以次充好。在这种情况下，一些名商显贵，无不吃亏上当过。

光绪年间，身为湖广总督的张之洞，入京觐见皇帝时偶游海王村，见一家古董店装潢雅致，便驻足浏览起来。店堂里陈列着一只陶制巨瓮，形状奇诡，色彩斑斓，用大镜屏一映，光怪陆离，绚丽夺目。张之洞仔细审视，见周遭都是蝌蚪状的篆籀文，难以辨识。张爱不释手，询问开价多少。店家称此物系某大官家的文物，特借来陈设，不能出售。张之洞怅然而归，但心中总挂记着这事。过了几天，他带了一个爱好文物的幕僚又去那店察看，这位幕僚也断定那巨瓷是古物，张之洞决定买下，令店主与大官家商议。过了一会儿，店主领来一个“大官”家的管理，开价3000两银子，最后以2000两成交。张之洞喜滋滋地带回巨瓮，命人把上面的篆籀文拓印数百张，分赠僚友，把巨瓮放在庭院，里面注满水，养了几条金鱼。一天晚上，天下起了大雷雨。第二天一早，张之洞起视巨瓮，只见篆籀文已痕迹斑驳，化为乌有，始知前规“苍然若古者，纸也；黝然而泽者，蜡也。”

不仅商品掺假，即连广告也有伪造。当时商店在报章上登广告常用他人赞美的信函，配以真迹、发函人小像、邮政局图主，人名地名应有尽有。实际上是甲地商店自拟信函连同邮票寄往乙地，托一人书写之后再寄回甲地，至于小像是从照相馆搜买来的日久没人取而又不知何人的照相底片制成铜版。还有的商家挂起歌功颂德

的匾额，尤为药肆为多，上面不是写“上池神水”，就是书“刀圭圣药”，题写者都是负有时望的达官贵人。可是这些人深居简出，并不知药肆究竟在卖些什么样的药，而恣意吹捧任其弄虚作假，弄得不明真相的人还真以为这些店出售的是神水圣药呢。在这种情况下胡雪岩坚持“生财有道”实在是一种难能可贵的品质。

君子爱财，取之有道，具体说来，也就是要依靠自己的胆识、能力、智慧、依靠自己勤勉而诚实的劳动去心安理得地挣取，而不是存一份发横财的心思靠旁门左道的钻营去“诈”取，有一句俗话，说是“马无夜草不肥，人无横财不富”，其实这既是一种很平庸，很没有意思的说法，也是一种实实在在的误解，真正做出大成就的成功商人都知道，商事运作是最要讲信义、信誉、信用，最要讲诚实，敬业勤勉的，一句话，就是要用正途上“勤勤恳恳去巴结”，生意才会长久，所得才是该得。

马需要夜草催肥有道理，但人必须有横财才能富起来，却实在并不一定，事实证明，依赖横财可以富得一时，但要富得长久却并不多见。明世宗嘉靖年间，奸相严嵩倒台之后被抄没家产，从他家里抄出的金银珠宝及园宅器物的估价，达236万两，另在他的老家袁州的田产，占到一府四县土地的七成以上。他的儿子严世藩比严嵩更甚，家中光是藏金银的地窖就查出十数个，每个所藏金银都达百万两之巨，连严嵩知道以后都吓得直冒冷汗。他们的这些钱财无疑都是得自邪门歪道的横财，当时也的确是富过帝王家而“甲天下”了，但最终结果又如何呢？连一代都没有富下去便落得灰飞烟灭。这样的横财，带给他们的不是长久的平安宝贵，而是灭门之祸。所谓飞来的横财不是财，带来的横祸恰是祸，说的就是这个道理。

由此可见，身为红顶商人的胡雪岩，尚且坚持从正道上做生意，不存发横财的打算，是一种多么明智的观念，今天的商人更应牢记这一点。

“智仁”法（下篇）

【智语】

“笑脸迎客数九暖、冷语伤人三春寒。”如果对顾客不理不睬，甚至恶声恶气，货品再好门面再漂亮，也会让人望而却步。顾客乃养命之源，我们大家所吃所用，都是来自顾客，要将他们当作活命源泉、衣食父母来尊敬，小心服侍，千万不要以为胡庆余堂名声响了，牌子硬了，就可以店大欺客，那真是自绝生路。

【点评】

从顾客的购买心理讲，他们购买某种商品，不仅购买具有特定物质形态和用途的实体产品，而且希望得到热情而又周到的服务；从市场经营学的角度讲，服务是一种扩增的产品，商家提供的服务如何是顾客衡量商家信誉的一个重要标志。如果对顾客不理不睬，甚至恶声恶气，商品再好，门面再漂亮，也会使人望而却步。商家只有礼貌待客、服务周到，才能招客生财。

“顾客乃养命之源”是胡雪岩创办的“胡庆余堂”的店规，他要求店员把顾客当作活命源泉、衣食父母来尊敬，在这个思想指导下，胡庆余堂除了严把质量关之外，还通过优质服务来争取顾客。

胡雪岩是朝野闻名的“红顶商人”，既得官场显要的援助，也有“活财神”的富名，但他在经营上没有以势压人，胡庆余堂也没有旧时代店大欺客的陋习，而是把热情待客定为店规，作为考绩之一，在胡庆余堂，“学徒刚进店，就要学习如何接待顾客”，“顾客到店后虽未到柜，店员就要先站立主动招呼顾客，绝对不能背朝顾客；顾客上门，不能回绝，务使买卖成交；顾客配药，不好缺味，务使顾客满意而回。”

胡雪岩在旧时代，就有了“顾客乃养命之源”的营销意识，有这种意识，才决定了他在旧时代的成功。这也充分表现了他的商业远见。这种远见，才是胡雪岩成功的资本。

【事典】

胡庆余堂开张之初，胡雪岩本人还头戴花翎、胸挂朝珠、身穿官服，郑重其事地亲自接待顾客。有一次，一位来自湖州的香客在胡庆余堂买了一盒胡氏辟瘟丹，打开一看，微露不满神色。胡雪岩在一边看到，当即趋前审视，表示此药确有欠缺之处，再三致歉后，令店员另换新药。刚巧这天辟瘟丹已售完，胡雪岩顾念香客远道而来，便留他住下，并向他保证：三天之内把新药赶制出来。三天后，胡雪岩果然履行了诺言，把新配制的辟瘟丹送到湖州香客那里。这位顾客为胡大官人这份认真劲儿所感动，此后，逢人便讲胡庆余堂服务周到，胡雪岩仁义待客的事，这成了很好的广告。

在晚清末年商品经济尚未成熟的商业运作中，胡雪岩能够意识到这一点，是非常睿智和有远见的。这可以从胡庆余堂和同时代的名店“孙春阳”南货店的比较中看出。

“孙春阳”这家南货店的祖爷孙春阳，本是明万历年间一读书人，祖籍宁波，因屡试不第，遂死了一分功名心，弃举子业，迁居苏州，在苏州趋坊北口唐代六如居士读书处开出这家店铺。该店铺买卖经营非同一般，“其店规之严，选制之精，合郡所未有”，故而虽历明、清两朝，已有二百多年的历史，名声却一直不衰。“所售之物，岁入贡单”，江浙一带的人大都讲究饮食的精制，亦无不推崇孙春阳南货店的小食品为精品。不说别的，苏州自古人口繁盛，五方杂处，为东南一大都会。各种货色萃聚之地，店铺何止百千，而独有这家老字号声名远播，二百多年子孙相传，不为他姓所顶替，仅此一点，就可见出其招牌非同一般的响亮。

这家百年老店确实不同一般，店中店员各司其事，敏捷肃穆，却也透出特别的朝气，更特别的是它的经营，店中只见店员和顾客，不见货色，顾客交易，付钱之后得到一张小票，直接到后面取货，原来这家字号是仿照朝廷设吏、户、礼、兵、刑、工六部的方式，分南货、北货、海货、腌腊、蜜饯、蜡烛六房办事。前堂不存货物，只负责收款开票，后堂则只管凭票发货，因为“孙春阳”招牌响亮，货色地

道，足斤足两且老少无欺，全苏州城里如果连这家字号的货色都不满意，那也就没有再好的了。因此，顾客买货根本就不需要自己去挑选，说啥是啥，货真价实，尽可放心。

不过，进一步了解，胡雪岩却认为“孙春阳”这块招牌也维持不久了。

胡雪岩在了解了这家字号的经营方式之后，自己亲自上柜台买了一些茶食和蜡烛，还买了几条本地火腿，预备带回杭州与金华火腿比较一下优劣。他在柜台交款开票之后到货房交涉，想请店里派人将他要的货送到他下榻的金阊客栈，但货房却拒绝了，这家字号自恃牌子硬，说是没有为客送货的规矩，他们也不想应时而变改掉这不为顾客送货的“老规矩”。由此，胡雪岩得出了“孙春阳”的招牌不会难持太久的判断。

在胡雪岩看来，店规不是死板板的，有些事不可通融，有些事却要改良。所谓通变通变，变则可通，通则可久，事物总是在随着时势发展的不断的变革之中获得不衰的生机。现在经商环境已经变了，还在坚持“店大欺客”，怎么能维持长久呢?

为了体现“顾客乃养命之源”的宗旨，胡庆余堂专设顾客休息场所；在流行病多发的暑热天，免费供应清凉解热的中草药汤和各种痧药；在远近香客赶庙烧香，大批涌入杭州城的初一、十五日，将药品降价出售；遇急诊病人，即使是隆冬寒夜里也接待不误。如在气管炎、支气管炎、哮喘高发期的冬天，半夜三更常有病人敲门求药，值夜药工一定遵守胡庆余堂为急症病人现熬鲜竹沥的定规，劈开新鲜的淡竹，在炭炉上文火烘烤，待竹沥慢慢渗出，再用草纸滤过，当场让病人喝下。熬一剂竹沥一般要花两个钟点，病人一多，所需时间就更长了，但药工们总是急人所难，耐心细致地做好服务工作。

【践履】

早在一百多年前，一代豪商胡雪岩就已经明确地提出“顾客乃养命之源”，商号的兴衰盈亏，全要靠顾客，只有得到顾客的信任与扶持，才有店铺的兴盛。在我们今天的商品经济中，市场由卖方市场转化为买方市场，消费者起到了控制作用，所以商家都把顾客看成利润的来源，提出“顾客至上”、“顾客第一”的口号。

其实，顾客满意的营销观点即使是在商品经济极不发达的我国古代，也有初步的表述。中国古代哲学家、法家主要代表人物韩非（约公元前 280 ~ 公元前 233 年）在《韩非子·外储说右上》中记载了一个“狗猛酒酸”的故事，说的是宋国有家酒店量足味醇，招牌醒目，可就是门庭冷落，酒因长期积压而变酸。疑惑不解的店主去请教当地长者杨倩。杨倩说：你家的看门狗太凶了，有人让小孩来打酒，见了恶狗都怕，所以干脆到别家去买。这则寓言中包含的哲理用于商界，就说明：优质的服务与过硬的质量一样，同是商家在激烈的竞争中立于不败之地的重要因素。

在近代，中国的许多优秀企业都强调优质服务。中国的传统老字号瑞蚨祥就很重视顾客。具体做法有：

根据对象，分别礼让：在各柜都设有“了高”人员，根据购货对象的不同，观

察顾客的身份，分别礼让到各柜选购商品。“了高”人员富有业务经验，能揣测出顾客购物的心理。如看顾客行色匆匆，进门直奔柜台前，指名买什么布，这类顾客预先往往目的已定，便让在前柜购买；如见顾客来人较多，有男有女，必是购买商品较多，便让到二柜选购；如果来客衣著挺阔，能买高档商品，便让到楼上。“了高”人员总是对顾客笑脸相迎，尤其对二柜和楼上顾客，还要以烟茶伺候，殷勤服务。顾客临走，经手营业员，拿着货包跟随送到门外。前柜也安设长凳、茶水，夏天还备有凉开水，供顾客休息、饮用。热情、周到，引来大批回头客、常客。

买卖和气，服务周到：瑞蚨祥规定，上柜人员“以态度和蔼为工作准则”，顾客反响良好，成为同行业竞争取胜的一个重要因素。

“加一放尺”，吸引顾客：加一放尺，即量布时，十尺以内“加一放尺”，十尺以上放一尺略多，并非按长度逐一增加。顾客通常购买衣料不过一件或一身，总计一丈多，在这个范围内确实做到了“加一放尺”。这与天津绸布店惯例，十尺以内富裕一寸或二寸，十尺以上不过放五寸六寸，相比之下，条件优惠待多，经宣传销量大增。

在胡雪岩的时代，在旧中国是这样，在今天，在全世界范围内，就更是如此了。服务的优质，是争取到顾客的要诀；而顾客，则是企业的兴盛之源。美国著名企业家玛丽·凯有一次开着一辆旧车去一家代销福特车的商行，准备购买一部自己早已看中了的黑白相间的福特车，以此作为庆祝自己生日的礼物。但是，福特商行的售货员看到玛丽·凯开的是辆旧车，把她看作是“不可能的买主”，因而接待时显得漫不经心，最后干脆找了个借口，说已和别人约好要进共午餐，把玛丽·凯拒之门外。后来，她又去了一家代销默库里车的商行，发现这家商行的售货员极其热情，当他询问后得知玛丽·凯是为自己的生日来购车的，说了声“请稍等”就走开了，过一会儿又回到了柜台前。15 分钟后，一位秘书给他送来了 12 朵玫瑰花，他把这些花送给玛丽·凯，说是一点心意，以表示对她生日的祝贺，这使玛丽·凯大感意外，惊喜并激动不已。于是，她打消了原来想买黑白相间的福特车的想法，决定从这家商行买回一辆黄色默库里汽车了。

在现代经营中，许多优秀的管理者都极为重视顾客服务，不惜牺牲自己的眼前利益来满足顾客要求。

郑州亚细亚商场有一个售后服务公司被称为赔钱公司，从 1992 年 5 月成立到现在，总共赔了 172 万元。

商场每天售出百万元左右的商品，只要顾客向总服务台提出送货要求，这个公司便提供免费送货服务。四辆厢式货车马不停蹄，每辆车每天在市内大街小巷至少要跑 120 公里。司机从来都是上大班，每天工作十小时以上，6 月 6 日这天，四辆车免费送达价值 20. 76 万元的大件商品等。

顾客买了大件商品，最担心出毛病，但在亚细亚买的东西一旦出了毛病，一个电话维修队便会骑着摩托车上门免费维修。维修队不仅技艺精湛，而且装备精良，可以在顾客家里充氟利昂，焊接创口等。

买了不称心的商品，是顾客最烦恼的事，这也不必急，可以到售后服务公司去

投诉，开封一位顾客买了两套裙裤，营业员一时疏忽把挑剩下来的商品装进了袋里，顾客第二天返回商场投诉，要求退货并报销路费。第五天，投诉站站长和部门经理专程到开封向顾客赔礼道歉，并赔偿损失 100 元，顾客深受感动。

亚细亚商场常务副总经理韩梅说：“虽然售后服务公司是赔钱公司，但商场 1993 年销售额达 3.2 亿元，在河南名列前茅，居全国第 36 位，这赔与赚之间有着一种必然的联系。”这说明，优质服务尽管在短期内将增加企业成本，但必将给企业带来长远的利益回报。

当今，商家开展的“顾客满意就是我们的目标”活动，与胡雪岩的“顾客是养命之源”如出一辙，成为商家坚持不渝的准则。

仕 途 篇

卷一 迅速赢得上司的芳心

上司的天阴暗不定，上司的心也多变。但他掌握着你的前途，有着对你做一切的权力。因此，无论你的上司是哪一类，都要时刻注意他的言行举动，观察他的变化，适时地施展你的交际能力，迅速成为上司的知己。

1. 别人前揭短

俗话说：打人莫打脸，揭人莫揭短。在中国，“面子”是一件很重要的事，为了“面子”，小则翻脸，大则会闹出人命。中国人可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃“没有面子”的亏。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头，因此，老于世故的人从不轻易在公开场合说别人尤其是上司的坏话，宁可高帽子一顶顶地送。既保住了别人的面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。这种情形在官场尤其常见。

被击中痛处，对任何人来说，都不是件令人愉快的事。尤其是他人身上的缺陷，千万不能用侮辱性的语言加以攻击。在中国，有所谓“逆鳞”之说，据说在龙的喉部以下，约直径一尺的部位上有“逆鳞”，如果不小心触摸到这一部位，必定会被激怒的龙所杀。事实上，无论人格多么高尚伟大的人，身上都有“逆鳞”存在。所谓“逆鳞”就是我们所说的“痛处”，也就是缺点、自卑感。只要我们不触及对方的“逆鳞”，就不会惹祸上身，还能平步青云。

明太祖朱元璋出身寒微、做了皇帝后自然少不了有昔日的穷哥们儿到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在老朋友的情份上给他们封个一官半职，谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。

有位朱元璋儿时的好友，千里迢迢从老家风阳赶到南京，几经周折才算进了皇宫。一见面，这位老兄当着文武百官大叫大嚷起来：“朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打，记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮。豆还没煮熟你就先抢起来，结果把瓦罐打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在喉咙里还是我帮你弄出来的。你忘了吗？”

这位老兄还在喋喋不休地叨个没完，朱元璋却再也坐不住了，心想此人太不知

趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往哪儿搁。盛怒之下，朱元璋把这个穷哥们儿杀了。

“为尊者讳”，这是官场的一条规矩。一个人，无论他原来的出身多么低践，有过多么不光彩的经历。一旦当上了大官，爬上了高位，他身上便罩上了灵光，变得神圣起来。往昔那见不得人的一切，要么一笔勾销，永不许再提；要么重新改造，重新解释，赋予新的含义。这位穷哥们儿哪懂得这一点，自以为与朱元璋有旧交，居然当众揭了皇帝的老底，触犯了“逆鳞”，岂不是自找倒霉吗？

朱元璋原本是泥腿子出身，早年当过和尚，后来又参加过推翻元朝统治的红巾军起义。这些经历在朱元璋看来都是卑微的。朱元璋因当过和尚、对“光”、“秃”一类的字眼十分忌讳；因红巾军被统治者说成是“贼”、“寇”之类的组织，朱元璋便对这些字眼也极为反感。最具有代表性的例子是，杭州徐一在《贺表》里写了“光天之下，天生圣人，为世作则”几个字，朱元璋读了勃然大怒说：“生者僧也，骂我当过和尚。光是削发，说我是秃子。则者近贼，骂我做过贼。”于是，立即下令把徐一处死。洪武年间，大兴文字狱，唯一幸免的文人是翰林院编修张某。他在作贺表文里有“天下有道”、“万寿无疆”两句话，朱元璋看了发怒说：“这老儿竟骂我是强盗呢！”差人逮来当面审讯。张某说：“天下有道是孔子说的，万寿无疆出自诗经，说臣诽谤不过如此。”朱元璋被顶住了，无话可说，想了半天才说：“这老儿还这般嘴硬，放掉罢。”左右侍臣私下议论：“几年来才见饶了这一个人。”

在日常生活中，要谨慎处理与上司的关系，最要紧的一点是千万不要伤害上司的尊严，同时注意替上司保守秘密。

一次偶然的机会，你发现了一个秘密：已婚的上司竟与某女同事大闹婚外情。

其实，事情并不复杂，你只需装聋扮哑，也就是说一切装作不知，三缄其口。

例如，你本来约了朋友在某餐厅吃晚餐，当你踏入餐厅，却赫然见到他俩，你可扮作一派镇静，先环视一下四周，若你的朋友未到，事情就好办得多，就当做找不到人，离开那里，在门外等你的朋友。即使朋友已坐在餐桌前，你也可走上前，当做有急事找他，与他一起离开那地方，再作详细解释。

要是你与友人先到。正在用餐，他俩才走进来，那就不妨在四目交投的情况下淡然地打个招呼，但不要与友人闲聊太久，最好比他俩先走，离开时记着不、必打招呼了。

翌日返回办公室，请当做若无其事，只管埋首文件堆。就是有同事私谈有关两人之事，还是绝口不提为妙。对此等暖昧之事避之则吉。有时候知道的事情太多并不是件好事，尤其是上司的隐私千万不能透露出去，否则就要大祸临头了。如果能够及时替上司掩饰其“痛处”或“缺处”，则有可能被对方引为知己，收到意想不到的回报。

除了个人隐私外，上司一些特殊的忌讳也要探听明白。

中国幅员辽阔，各地的方言不同，往往同样一句话，意义却完全相反，所以在与你的上司打交道时切记要“入乡随俗”，不要因语言上的误会造成不快。比如你称呼人家的小男孩，叫他小弟弟，总不算错吧？但是在太仓人听来，认为你是骂

他；比如你对老年男子，叫他老先生，总不算错吧？但是在江苏嘉定人听来，当你是侮辱他。各地风俗不同，说话上忌讳各异，必须时时留心。

如果上司另有人特殊的忌讳，你也要探听明白。比如对方的母亲，原是妓院出身，你如果不知底细，任意闲谈，说张三、道李四，虽然并不是有意说对方，而在对方听来，却认为你是故意指桑骂槐，揭他的隐私，当时虽不便立刻发作，而心里难受，一言难尽，对你的忿恨，可想而知。一旦遇到机会便难免给你小鞋穿。再比如上司以前是个贩卖私货，囤积居奇的奸商，现在虽已洗手，心中还是惴惴不安，你不曾探明底细，当着他的面大骂奸商，在你是快人快语，而上司呢？定然是局促不安，把你恨得牙痒痒的。

留心上司的忌讳，原是小事，如果因为说话不识忌讳招致上司的怨恨，那就不值得了。

2. 留心上司的兴趣

在人际交往中，要想赢得上司的好感，就必须时刻留意对方的兴趣、爱好，明白上司的意图，理解上司的心思，这样才能投其所好，“对症下药”。然而，上司的意图往往捉摸不定，善逢迎者必须下功夫掌握上司的心意，揣摩上司的心理，然后尽量迎合他，满足他的欲望，甚至还能抢先一步，将上司想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，把个上司乐得美滋滋的。自然，上司的回报也总是沉甸甸的。

中国自古以来就不乏谄媚高手，他们大都老于世故精通权术，因而在人际交往中颇能得心应手，游刃有余。

民国怪人戴季陶，一生病病癫癫，做了许多怪事，但此人经验老道精通政治权术，善于揣摩上意，很能体会蒋介石的意思，关键时刻总能帮蒋介石的忙，因而在民国官场立于不败之地。

西安事变和平解决后，在国民党五届三中全会上。蒋介石决定辞去行政院长之职，各方以为宋子文救蒋有功，行政院长非其莫属。果然蒋推宋子文继任，无人异议，独有戴季陶站起来说：子文同志侃侃大才，党国栋梁，将来必委重任。但在今日之情况，则天下将以为委员长以国家名器为私人酬庸之具，非爱子文之道。

这一番慷慨陈词，显得堂堂正正，无可辩驳，弄得宋子文哭笑不得，眼看到手的行政院长又白白地丢了。

戴季陶的这番话不合宋子文的心意，却很合蒋介石的心意。蒋不愿宋出山，因为宋子文有才华，在英美方面很有影响，不愿对蒋俯首听命，这正是蒋不能容许的。因此，蒋就借戴季陶的“元老”地位阻止宋子文当行政院长。

不明白内情的人，还认为戴季陶这番话，既得罪蒋介石，又得罪宋子文，实际上蒋介石正希望戴这样说，无怪乎蒋说：“知我者，戴公也。”

由此可见，民国政坛上的斗争是错综复杂的。政客们表面上一套，背后又一套，玩得非常娴熟。

在官场上，说话办事往往不是按原则，而是一切为了个人利益，有时正话正

说，有时正话反说，当下属的不是按原则办事而是要时刻揣摸上级的意图，不能认为上级说什么就是什么。这就是权术。

知识分子，特别是大知识分子，不宜当官，他们往往过于迂腐将上级的话信以为真。1948 年国民党选举总统时，蒋介石有意让胡适当候选人，胡适信以为真，实际上蒋介石不过是做做样子，让美国人看看，结果胡适空喜欢一场。其实，明眼人都很清楚，这次“选举”显然总统非蒋介石莫属，但蒋介石既想当婊子，又想立贞节牌坊，既要做总统，又要造出人们拥戴他的气氛。因此，他首先便采取以退为进的办法“坚决辞让”做总统候选人，而把胡适等人推出来装璜门面。作为蒋介石的老搭档和把兄弟，戴季陶自然是心领神会。在总统候选人提名时，戴季陶本来抱病在身可以因病请假，但他考虑到，总统选举非同儿戏，在这关键时刻，岂能袖手旁观？因此还是带病参加了会议。

这次会议围绕总统候选人的问题，各个派系闹得沸沸扬扬。由于蒋介石的假意推辞，不少人信以为真，有人便直截了当地提胡适当候选人，还有些人提出吴稚晖、于右任、居正做总统候选人。这些人在发言中，都先把蒋介石恭维一番，说他如何“劳苦功高”，为了爱护“领袖”应该让他暂时休息一下。而 CC 派则提出反对意见，坚决拥蒋当总统。

戴季陶坐在最前排，他一声不响，静静地听着两派人物的发言，同时内心也在思考着自已的对策。他深深知道，蒋介石提出不做总统候选人，是做戏给美国人看的，也是对国民党部属的一种民意测验，是争权力的一种手段。几十年的政治生涯，戴季陶对他这位把兄弟是深有了解的，以退为进，是蒋介石一贯的手法，他越是提出不愿当总统，就越说明他想当总统，在这种时候，谁要是不明真象，顺了他的话去做，那保准是会倒霉的。

想到这里，戴季陶顾不得自己重病在身，以国民党“元老”的身份登台发言。他十分激动，满脸涨得通红，几乎是用教训的口吻斥责“总裁不当总统为宜”的论调。说他们不懂政治，不顾大局，这种做法只能置中华民国于绝境。他力言就国民党的历史来说，就目前的局势来说，就国民党对国家的责任来说，都非蒋先生担任总统不可。戴季陶一番话说得振振有词，台下顿时鸦雀无声，以戴季陶在国民党内的资历和威望，谁都不敢与之争锋。于是，戴季陶一锤定音，拥蒋派占了绝对优势。最后，大会通过一项决议，派人向蒋劝驾。蒋介石扭捏一番之后欣然接受。

由于善于揣摩蒋介石的心意，戴季陶在国民党内官运亨通，被蒋视为心腹。

无独有偶，与戴季陶相比，蒋如镜也算得上是民国官场上的后起之秀。20 世纪 30 年代，暴发户蒋介石一下子显贵起来。然而，此时蒋介石根基未稳，各派反蒋声浪不绝于耳。不少人引经据典甚至捕风捉影造谣攻击蒋介石。一时间，蒋介石的身世之谜成为街头小报津津乐道的话题，政敌们也闻风而起，想借此搞臭蒋介石。这样一来，蒋介石的身世之谜便成了他的一块心病。因为蒋介石对自己的祖先是谁也不甚了解，有人说他本不姓蒋，是他母亲王氏把他带到蒋家的。在这种情况下，蒋介石急于弄清自己的祖先是谁。一时间，他手下的文人忙了起来，但他们搞出来的东西，蒋介石都不太满意。

宜兴县的县长蒋如镜是个有心人，他翻阅古籍，走访民间，决心给蒋介石弄出个祖宗来。功夫不负有心人，他终于找到了可以取悦蒋介石的蒋氏祖宗线索。

宜兴有一蒋姓大族，始祖函亭乡侯蒋澄是东汉光武帝时的婺州刺史。而蒋澄的父亲蒋横，光武帝时拜为将军，举家迁到宜兴，他的几个儿子都曾受封，显赫一时。蒋澄死后，在宜兴城内的东店巷及官林镇附近的都山各有函亭侯祠一所。

蒋如镜牵强附会考证出奉化蒋氏与宜兴蒋氏同出一脉，于是书蒋介石并呈上家谱。

蒋介石一看，高兴万分，祖上有一个蒋将军，还被封候，有这样显赫的祖宗，蒋介石就成了将门之后，正符合自己总司令的身份，而且不仅有文字记载，更有两所函亭侯词作证，比空口说话好得多。

蒋介石马上认了祖宗，并偕宋美龄亲自到宜兴去“寻根”了。

蒋如镜真可谓登龙有术。不知他是怎么想到这一点的，他这一考证，比送给蒋介石万两黄金更能取得蒋的欢心。试想，一个小小县长，想见蒋介石一面都不可能，现在却成了总统府的座上客，真是一步登天，自此以后，仕途平坦，步步高升。

在日常生活中，待人处事也应做出知己知彼，“见什么人说什么话”，对不同的人运用不同的交往之道，随机应变，才能事事顺遂，比如，在和领导相处时，就要根据领导的性格特点和其好恶，对自己的为人处世方式做一些必要的修正，以便迅速赢得领导的好感，建立起一定的感情。在此基础上，领导才会有兴趣深入了解和考查你的才干，并使你“英雄有用武之地”。

冯某为人热情大方，很善于与各种各样的人打交道，在调到一个新单位后，他首先想到的是如何赢得领导的好感和赏识。在做了一番调查后，他得知领导为保守就毅然舍弃了长发、牛仔等时髦装束，而以循规蹈距的形象出现在领导面前。

在初步赢得领导的好感后，冯某就想发挥自己热情、乐于助人、慷慨大方的优点，主动与领导交往，建立友谊。不料，领导为人孤僻多疑，喜欢独处，对冯某的热情颇不习惯。冯某碰了几次壁后，就决心改变策略，去顺应领导的性格特点，不再经常围着领导转。

后来，冯某发现领导有一个最大的爱好——打乒乓球，于是他就苦练了一段时间的球艺，然后频频在领导常去的一家俱乐部露面，并每次都是和领导在一起对阵、切磋球艺。此举果然奏效，在球来球往中领导渐渐放松了心理防卫，与冯某成为朋友。

经过一番交往，领导水到渠成地了解冯某身上的优点和才干，在工作中对他予以重用。冯某投其所好，出色地把自己推销给领导，从而赢得了事业上的成功。

由此可见，投其所好，曲意逢迎不仅是一种做官的手段，更是一门高超的处世艺术。

当然，我们并不主张人们整天去揣摸领导、上司的意图，围着上司转，处处溜须拍马。但只要你仔细观察，便不难发现，现实生活中，上司说你行，你就行，不行也行的现象太多，人们必须学会：“知上，识下”，尽量不要“哪壶不开提哪

壶”，才能避免“说不行，就不行，行也不行”的难堪。

3. 甘当“迟钝”的乌龟

俗话说，伴君如伴虎。接近上司是危险的，但是，不接近上司却又永远无出头之日。如何解决这一矛盾呢？这里我想给大家讲一个老掉牙的故事——龟兔赛跑。

兔子跑得飞快，乌龟则是兔于所戏称的“全世界跑得最慢的”动物。龟兔赛跑，胜败似乎是非常明显的了。然而，当兔子快速飞奔到某个地方后，自以为胜利在握竟放心地打起瞌睡来。结果，乌龟终于慢慢追上并超过了熟睡中的兔子，赢得了这场比赛的胜利。这是个我们从小就耳熟的故事。

然而，我们不妨做个假设，如果兔子不在途中打瞌睡，那么不管乌龟再怎么努力都是不可能取胜的。乌龟之所以能战胜兔子，完全是因为兔子在途中打瞌睡造成的。

兔子为什么打瞌睡呢？这是因为它轻视敌手，疏忽大意造成的。因此，我们不能认为乌龟是迟钝笨重的动物，相反地，我认为它是能使敌手失去戒心，乘其不备夺取胜利的聪明动物。

这样说是有证据的。假如乌龟具有公平竞争的精神，那么在途中看到了打瞌睡的兔子，理应叫醒它才对。但它并没有这样做，反而把对手的疏忽当作良好的时机，超越对手。我们不难猜想到它走过兔子身边时，一定是蹑足而行的。仅凭这一点，我就可以认定乌龟不是大家所说的迟钝笨重的动物，而称得上是老奸巨滑的动物。

在出人头地的竞争中，若想成为最后的胜利者，我希望大家能多多向乌龟看齐。

一位台湾朋友曾讲过这样一个故事：

当我在一家百货公司上班时，曾经为了和某大企业家缔结合同拜访过好几次对方的府邸。

虽然是万贯家财的大富翁，此人却非常小气。别家百货公司也曾经试着和他打交道，都不得要领，大家都认为要使他成为百货业的客户是不可能的。但是，既然公司老板下令“去看看！”我也只好来回奔波。

某一天，不知道他吃了什么开心果：“嗯，上来吧！”终于可以登堂人室了，原以为这一次该有好的回音，事实却不然。

大概是穷极无聊吧，“当我还年轻的时候……”这个古怪老头突然开始滔滔不绝地说起他如何从一介平民奋斗成为大富翁的经历。

这一番话足足说了两个多钟头。客房是日本榻榻米式格局，对方正襟危坐，我当然也不能直膝或盘腿而坐，刚开始还能频频点头，注意地听，后来脚实在觉得酸疼，他的话已经变成马耳东风。30分钟后脚已经麻痹，过了一个钟头，额头直冒冷汗。

“今天就到此为止吧！”

这个古怪的大富翁说完就站起来，我也打算站起来，不料下半身整个麻痹，一

不留神“碰”的一声跌得四脚朝天！

大概是发出相当大的碰撞声吧，女佣吓了一大跳，赶忙跑过来说；“发生了什么事?”

古怪富翁看见我这个大男人竟然跌地不起，“真是个没用的东西!”嘴上说着却笑得合不拢嘴。

古怪富翁终于成为我们公司的客户，这是因为怜惜我这个“没用的东西”的结果。

伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。

被对手兔子嘲笑为“迟钝”乌龟能够赢得赛跑，而被笑骂为“没用的东西”的这位台湾朋友，也成功地完成使命。相反，有些被谣传是“很能干”的人才，却因为自己的优点而断送了性命。

一般来说，伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。任何领导都有获得威信的需要，不希望部属超过并取代自己。因此，在人事调动时，如果某个优秀、有实力的人被指派到自己属下，上司就会怏怏怏，因为他担心某一天对方去抢了自己的权位。相反，若是派一位平庸无奇的人到自己属下，他便可高枕无忧了。

因而，聪明的部属总会想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬领导的高明，力图以此获得领导的青睐与赏识。当领导阐述某种观点后，他会装出恍然大悟的样子，并且带头叫好；当他对某项工作有了好的可行的办法后，不是直接阐发意见，而是在私下里或用暗示等办法及时告知领导，同时，再抛出与左的甚至很“愚蠢”的意见。久而久之，尽管在群众中形象不佳，有点“弱智”。但领导却倍加欣赏，对其情有独钟。

在更多的时候，上司需要并提拔那些忠诚可靠但表现可能并不是那么出众的下属，因为他认为这更有利于他的事业。中国有个古老的故事，叫“南辕北辙”，意思是说，目的地在南方，但驾车的方向却对准了北方，结果跑得越快，离目标越远。同样的道理，如果上司使用了不忠诚的下属，这位下属总是同自己对着干或者“身在曹营心在汉”，那么这位下属的能力发挥得越充分，可能对上司的利益损害越大。

只有傻子才愿意引狼人室。

也只有傻子才愿意搬起石头砸自己的脚。

A 君在某厂宣传处工作，有一天，处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。据知情人士透露，这其实是一次考试，它将关系到 A 君是否还能继续在机关呆下去。本来对这样的材料，他并不感到为难，但有了无形的压力，便不得不格外用心。花了一个通宵，写好后反复推敲，又抄得工工整整。第二天一上班，就把它送到了处长的桌子上。

处长当然高兴，快嘛，字又写得遒劲、悦目，而且在内容、结构上也没有什么可挑剔的。可是，处长越看到最后，笑容越收紧了。末了，他把文稿退回，让再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清什么地方出了差错。A 君转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的说：“对，对，那个‘副厂长’的‘副’字不能写成

‘付’，改过来，改过来就行了。”

这么简单！处长又恢复了先前高兴的样子，一个劲地夸道：“来得快，不错。”考试自然过关，还是优秀哩！

显然，从这件事中，我们可以得到这样的启示：处理上司交办的事情，一定要尽可能地争取时间快速完成，而不要过分纠缠于办事的细节和技巧。因为如果你把事情处理得过于圆满而让人挑不出一点毛病的话，那就显示不出领导比你高明的地方。否则，当上司的就会感到有“功高盖主”的危险。

所以，善于处世的人，常常故意在明显的地方留一点儿瑕疵，让人一眼就看见他“连这么简单的都搞错了。”这样一来，尽管你出人头地，木秀于林，别人也不会对你敬而远之，他一旦发现“原来你也有错”的时候，反而会缩短与你之间的距离。

其实，适当地把自己安置得低一点儿，就等于把别人抬高了许多。当被人抬举的时候，谁还有放置不下的敌意呢？就像那位处长，当终于发现一个错别字的时候，他不是立即又多云转晴了吗？要知道，只有当他对别人谆谆以教的时候，他的自尊与威信才能很恰当地表现出来，这个时候，他的虚荣心才能得到满足。

上司交办一件事，你办得无可挑剔，似乎显得比上司还高明。你的上司可能就会感到自身的地位岌岌可危，你的同事们可能会认为你爱表现、呈能。置身于这样的氛围，你会觉得轻松吗？

如果换一种做法，对于上司交办的事，你三下五除二就处理完毕，你的上司会首先对你旺盛的精力感到吃惊，效率高嘛。而因为快，你虽然完成了任务但不一定完美，这时上司会指点一二，从而显示他到底高你一筹。这就好比把主席台的中心位置给领导留着，单等着他来作“最高指示”。并且因为快，同事们也许会觉得你并不怎么特别，无非“毛”一点儿。同事们认同了你的缺点，就等于在感情上容纳了你，把你同他自己是一般看齐的。

4. 好汉不吃眼前亏

俗话说：“好汉不吃眼前亏”。但在现实生活中，有时吃点儿小亏反而能占大便宜，所以不妨将这句话改为“好汉要吃眼前亏”。中国人向来提倡“以忍为上”、“吃亏是福”，这是一种玄妙的处世哲学。常言道：识时务者为俊杰。所谓俊杰，并非专指那些纵横驰骋如入无人之境，冲锋陷阵无坚不摧的英雄，而应当包括那些看准时局，能屈能伸的处世者。

我们不妨做这样一个假设：你和别人开车时相撞，对方的车只是“小伤”，甚至可以说根本不算伤，似不愿吃亏，准备和对方理论一番，可对方车上下来四个彪形大汉，个个横眉怒目，围住你索赔，眼看四周荒僻，也无公用电话，更不可能有人对你伸出援手。请问，你要不要吃“赔钱了事”这个亏呢？

你当然可以不吃，如果你能“说”退他们，或是能“打”退他们，而且自己不受伤！

如果你不能说又不能打，那么看来也只有“赔钱了事”了。你说他们蛮横无理

也罢，欺人太甚也罢，但你应该明白，在人性丛林里，是不太说“理”这个字的！优胜劣汰，适者生存，哪有什么理可以说？因此，眼前亏不吃，换来的可能是一顿拳打脚踢或是车子被砸坏。报警？人都快被打死了，还报警？报警也不一定有用啊！

由此可见，“好汉要吃眼前亏”的目的是以吃“眼前亏”来换取其他的利益，是为了生存和实现更高远的目标，如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失，甚至把命都丢了，哪还谈得上未来和理想？

可是有不少人一碰到眼前亏，会为了所谓的“面子”和“尊严”甚至为了所谓的“正义”与“公理”，而与对方搏斗，有些人因此而一败涂地，有些人虽然获得“惨胜”，却元气大伤！

汉朝开国名将韩信是“好汉要吃眼前亏”的最佳典型，乡里恶少要他爬过他们的胯下，不爬就要揍他，韩信二话不说，爬了。如果不爬呢？恐怕一顿拳脚，韩信不死也只剩半条命，哪来日后的统领雄兵，叱咤风云？他吃眼前亏，为的就是留得青山在，不怕没柴烧啊！

所以，当你在人性的丛林中碰到对你不利的环境时，千万别逞血气之勇，也千万别认为“可杀不可辱”，宁可吃吃眼前亏。

与韩信同时代的张良也是一位能吃“眼前亏”的处世高手。张良原本是一个落魄贵族，后来作为汉高祖刘邦的重要谋士，运筹帐幄之中，辅佐高祖平定天下，因功被封为留侯，与萧何、韩信一起共为汉初“三杰”。

张良年少时因谋刺秦始皇未遂，被迫流落到下邳。一日，他到沂水桥上散步，遇一穿着短袍的老翁，近前故意把鞋摔到桥下，然后傲慢地差使张良说：“小子，下去给我捡鞋！”张良愕然，不禁拔拳想要打他。但碍于长者之故，不忍下手，只好违心地下去取鞋。老人又命其给穿上。饱经沧桑、心怀大志的张良，对此带有侮辱性的举动，居然强忍不满，膝跪于前，小心翼翼地帮老人穿好鞋。老人非但不谢，反而仰面长笑而去。张良呆视良久，老人又折返回来，赞叹说；“孺子可教也！”遂约其5天后凌晨在此再次相会。张良迷惑不解，但反应仍然相当迅捷，跪地应诺。

5天后，鸡鸣之时，张良便急匆匆赶到桥上。不料老人已先到，并斥责他：“为什么迟到，再过5天早点来”。第三次，张良半夜就去桥上等候。他的真诚和隐忍博得了老人的赞赏，这才送给他一本书，说：“读此书则可为王者师，10年后天下大乱，你用此书兴邦立国；13年后再来见我。我是济北毂城山下的黄石公”。说罢扬长而去。

张良惊喜异常，天亮看书，乃《太公兵法》。从此，张良日夜诵读。刻苦钻研兵法，俯仰天下大事，终于成为一个深明韬略，文武兼备，足智多谋的“智囊”。

现实生活是残酷的，很多人都会碰到不尽人意的事情。残酷的现实需要你对人俯首听命，这样的时候，你必须面对现实。要知道，敢于碰硬，不失为一种壮举。可是，胳膊拧不过大腿。硬要拿着鸡蛋去与石头斗狠，只能算作是无谓的牺牲。这样的时候，就需要用另一种方法来迎接生活。

不妨拿出一块心地，单搁不平之事，闭起双眼，权当不觉。

还有那句话：忍！

大丈夫要能屈能伸，人在矮檐下，一定要低头。

从前在四川一个乡场上，两位在黑道上行走，又因琐事结下了“梁子”的袍哥狭路相逢。老大料到会在镇上碰到老玄，事先便邀约了一帮地方流氓将老玄拦在街与中，劈脸一耳光，将老玄的瓜皮帽扇去丈把远，老玄的睑上也顿时鼓起五条红道，老玄还没回过神来，几个流氓又上前一顿拳头脚踢，老玄连连后退，赔着笑脸，打着拱手不停地对几位说着好话：“诸位不要开玩笑，兄弟若有不是到茶馆里摆摆龙门阵，没有过不了的桥，没有源不出的话嘛，大哥我们也有话好讲。”

大哥没等他说完，又是一顿肉娘倒老子的臭骂。骂完掉头走了。老玄捡起瓜皮帽，拍打拍打灰尘，戴上，面对围观的乡邻微微一笑，自言自语地说：大哥爱喝两口酒，弄点儿出人意料的事。说着话一跛一跛地回家去了。事隔不过半月，一个月黑风高之夜，老大家被一伙持枪的土匪洗劫一空，房屋焚为灰烬，老大及妻子儿女尽皆饮弹身亡，侄儿侄女也不幸免，八十岁的老母亲烧成黑炭。

古人说：“小不忍则乱大谋。”坚韧的忍耐精神是一个人个性意志坚定的表现，更是一个为人处世谋略的运用。尤其在官场上难得有事事如意，学会忍耐，婉转退却，可以获得无穷的益处，在人际交往中，如果我们能舍弃某些蝇头微利，也将有助于塑造良好的自我形象，获得他人的好感，为自己赢得友谊和影响力。凡事有所失必有所得，若欲取之，必先予之。有识之士不妨谨记之，善用之，必能给自己带来意想不到的收获。

5. 识时务者为俊杰

中国有句老话叫做，“忠臣不事二主，好女不嫁二男”。其实，持这种观点的人未免过于愚腐。常言道，良禽择木而栖，倘若遇到一个不赏识你的上司，整天度日如年处于水深火热之中，尽管你使尽浑身的解数也永无出头之日。在这种情况下，弃暗投明改换门庭也并不是什么难堪的事。“男怕入错行，女怕嫁错郎”，天下之大又何必吊死在一棵树上呢？

俗话说，识时务者为俊杰。人往高处走，水往低处流。跳槽攀高枝乃是人之常情，犯不着为此而大惊小怪。过去有句话，叫做：“此处不留爷，自有留爷处。处处不留爷，爷去卖豆腐。”后来这句话的后半段改了，改成：“处处不留爷，爷当个体户。”再后来，又有人把它改成：“处处不留爷，爷去当散户。”散户，就是以少量资金去炒作股票的人。从这句话的演变，我们是否可以得出这样的结论：为了自己的前途，每个人都可以而且应该为自己多谋几条出路。

中国著名谋略家吕尚，就是一位跳槽攀高枝的行家。吕尚俗称姜子牙，是我国上古时期最为著名的政治家和军事家。姜子牙生活在商朝末年，当时纣王无道，荒淫无度，社会矛盾急剧激化。与此同时，商王朝的诸侯周国迅速崛起，国君西伯昌（后为周文王）励精图志有取代殷商之势。姜子牙生逢乱世，虽有经天纬地之才，无奈报国无门，潦料半生。他曾在商王宫中做过多年吏卒，虽然职低位卑，却处处

留心。他看到纣王沉缅酒色，荒废国政，几次想冒死进谏。一则想救民于水火，二则可以因此受到纣王赏识，求得高官厚禄。然而姜子牙后来见到大臣比干等人皆因直谏而丧生，只好把话咽回肚中，他料定商朝气数将尽，纣王已不可救药，自己不愿糊里糊涂地替纣王殉葬。于是，他决定另攀高枝，改换门庭。

当时，西伯昌立志复兴周国，除掉纣王，求贤若渴，正是用人之时。吕尚为了引起西伯昌的注意，便在渭水之滨的兹泉垂钩钓鱼。这个地方风景秀丽，人迹罕至，是个隐居的好地方。姜子牙并非要老死林下，而是在此静观世变，待机而行。

这一天，吕尚听说西伯昌要来附近行图打猎，便假装在兹泉垂钓。这时候，姜子牙还是个无名之辈，西伯昌当然不会认得他，但姜子牙却在朝歌见过西伯昌。为了引起西伯昌的注意。姜子牙故意把鱼钩提高水面三尺以上，钩上也不放鱼饵。果然，西伯昌觉得奇怪，便走上前问道：“别人垂钓均以诱饵，钩系水中。先生这般钓法，能使鱼上钩吗？”

姜子牙见西伯昌对人态度谦和，果然是个非凡人物，便进一步试探道：“休道钩离奇，自有负命者。世人皆知纣王无道，可是西伯长子就甘愿上钩。纣王自以为智足以拒谏，言是以饰非，却放跑了有取而代之之心的西伯昌。”

西伯昌闻言，大吃一惊。心想：这位老人身居深山，何以能知天下大事？更为不解的是，他怎能把我西伯昌的心迹看得这么透彻？定然不是凡人！连忙躬身施礼，说道：“愿闻贤士大名？”

“在下并非贤士，老朽吕尚是也。”

“刚才偶听先生所言，真知灼见，字字珠玑，不瞒先生，足下就是你说到的西伯昌。”

姜子牙装出吃惊的样子，惶恐地说：“老朽不知，痴言妄语，请您恕罪。”

西伯昌连忙诚恳地说道：“先生何出此言！今纣王无道，天下纷纷，如先生不弃，请您随我出山，兴周灭商，拯救黎民百姓。”

姜子牙假意客套了一番，随即同西伯昌一起乘车回宫，一路上纵论天下大势，口若悬河。西伯昌如鱼得水相见恨晚，回宫之后，立即拜吕尚为太师，倚为心腹。从此以后，姜子牙官运亨通，飞黄腾达。

俗话说，姜太公钓鱼愿者上钩。作为一个老谋深算的政治家，吕尚略施小计便攀上了西伯昌这棵大树。弃暗投明，跳槽做了周国的太师。倘若他报定忠臣不事二主的陈腐观念，恐怕到老到死也不过是纣王宫中的一名小吏，永无出头之日。真可谓识时务者为俊杰！

一代奸雄袁世凯在官场上也是个善于见风转舵，左右逢源的处世高手。1895 年袁世凯在天津小站主持操练新军，开始掌握兵权。然而此时的袁世凯羽毛尚未丰满，要想进一步发展势力必胯找个可靠的后台。刚开始时，老袁与维新派和光绪皇帝打得火热，曾报名参加过康有为等组织的“强学会”，假装进步，迷惑了一班子书生气十足的维新人士，光绪帝对他也寄予莫大的希望。

为了寻求支持变法的军事力量，光绪帝在中南海玉澜堂接见了袁世凯。光绪帝问他新政是否合宜？老袁满口赞扬。光绪心里高兴，又问他：“要是让你统率军队，你肯对朕忠心耿耿吗？”袁世凯马上磕头发誓：“臣当竭力报答皇上厚恩，一息尚存，必思报效。”

第二天，光绪帝就降谕拔擢袁世凯为侍郎候补，令其专办练兵事务，以此恩遇拉拢袁世凯支持变法。

袁世凯在这一时期之所以热心“支持”变法，主要还是因为此时维新派正得势，康有为、谭嗣同等人都成了光绪身边炙手可热的人物。由于变法前景尚不明朗，袁世凯这种惯于趋炎附势之徒不能不给自己留一手。一旦变法大功告成，他袁世凯也不失为有功之臣。

然而，不久形势便出人意料地恶化起来。维新活动不足百日，以西太后为首的实权派已开始磨刀霍霍，密谋废掉光绪，镇压维新派。由于形势吃紧，维新派首领谭嗣同冒着生命危险，悄悄到法华寺袁世凯的住处，坦率说明自己来访的目的，动员袁世凯杀掉荣禄、包围颐和园，迫使慈禧等就范，救护光绪，保护新政。袁世凯当场慷慨激昂地表示：“袁某与谭君都受到光绪皇帝的知遇之恩，救护之责，非独足下。”还拍着胸脯保证：“诛荣禄如杀一狗耳！”

谭嗣同走后，老袁经过反复惦量，感到以光绪帝、康有力等为首的维新党，既无政权，又无军权，两手空空，而他们面对的敌手则是西太后这一帮根深蒂固的顽固势力。万一下错了赌注，把宝押在维新派身上恐怕难免会大祸临头。量小非君子，无毒不丈夫。不如另攀高技，投靠慈禧，这样才能保住自己的荣华富贵和功名前程。于是，袁世凯连夜赶奔天津向西太后的亲信荣禄告密。西太后听到这个消息，顿时气得七窃生烟，即刻带领大批随从摆驾回宫。于是，百日维新就此夭折，光绪帝被囚瀛台，六君子血染菜市口。

袁世凯因通风报信有功，受到慈禧的宠爱，从此攀上了西太后这棵大树，官位一升再升，最终成了影响清政府内政外交的北洋集团首脑人物。

不少人认为，袁世凯卖主求荣，是个不道德的卑鄙小人。殊不知老袁此举，就其自身利益而言，乃是保住权位的最明智之举。试想一下，依当时的形势而论，西太后树大根深，党羽众多，而维新派势单力孤，仅靠老袁手下的几千人马就想扳倒慈禧谈何容易。如果老袁死心眼吊死在光绪这棵树上，最多也只能成为维新派的殉

葬者，在菜市口多一颗血淋淋的人头罢了。

应该说，良心与道德对于官场政坛中人来说是不存在的，政治道德就是不讲道德。政治良心就是不讲良心。人人都以达到目的为手段，只有弱者才需要良心的保护。所以，在官场上千万不能把忠于上司作为自己的座右铭，不能死心眼。该跳槽时就不能有丝毫犹豫，尤其当你的上司即将倒台时，千万不能再把死马当活马医，做无畏的牺牲。

有这样一个例子。某公司一位职员因为去给上司探病而遭到了降职的噩运。按理说，即使不是上司，朋友生病了去探望一下，乃是人之常情。但是，不要忘了官场政坛是另一个冷酷无情的天地。有时候看似理所当然的，实际上却碰不得。

被降职的是某公司的财务科长。因为自从进公司以来，一直受到财务主管的多方照顾。知恩图报乃是人情之常。于是，在这位财务主管患了重病生命垂危之时，他每天一下班就去探望他，而错就出在这里。

不久，财务主管因病去逝，财务处长顺理成章地当上了主管。大家都以为，接下来他就该升上处长了。但是，出乎意料的是，新主管不但不升他的职，还把他调到郊区的分公司去了。任何人都看得出来，这无异于发配沧州，是极严重的贬职。每个人都觉得奇怪，而最搞不懂的就是那位被降职的科长！

他并没有注意到，身为一名职员。有些事是做不得的，对有些人事关系考虑欠佳。说明白一点，科长是不能去探望生病的主管的。

一般来说，论资排辈是一种普遍现象，任何一个职员想要得到提升，必须上司往上爬时，自己才能跟着升一级，或者是因为上司辞职、退休、死亡等事件发生才有可能。

生病的财务主管才 45 岁，离退休还相当远。

正在这时，听说主管生了病，而且据说病情还相当严重。这时，那位财务处长幸灾乐祸的心情是不难想像的，他恨不得自己的顶头上司早一天完蛋，这样一来，自己升迁就有了希望。

但是，他那位不知趣的部下财务科长，却不厌其烦地前去探病。为祈求主管的病体早日康复，还经常到附近的庙里烧香拜佛。在任何人看来，这些行为都可传为美谈，可是在处长的眼里就不是滋味了，科长的行为实在让他恨得咬牙切齿。

不仅如此，处长甚至认为这位科长是阻碍他升迁的绊脚石，所以在财务主管去世后将这位不知趣的财务科长“发配沧州”也就是“理所当然”的了。

孙子兵法中说：“知己知彼百战百胜。”这位科长就是不能猜透处长的心思，才遭此噩运。然而，人际关系是复杂而微妙的，也不是说上司生病时，就一定不能去探病。由于医学的进步，几乎大部分疾病都可以治愈，假如科长揣测出处长的险恶居心，不去探望主管，而主管却病愈回来时会怎么样呢？“这个家伙，我这么照顾他，却一次也没来看我！”很明显，他会遭受出处长如今给他的更严厉的处罚！

总之，凡事都要考虑清楚，万一主管病愈而归，或者不幸去世时，在这两种情况下，该如何取舍才不会引火烧身。

科长前去探望主管的病情是可以的，但是，事后要向处长报告，偶尔还必须献

殷勤地说："我代着处长探病回来了。"

不吃人就要被吃，这种人际关系的奥妙这位科长实在懂得太少了。

王字不出头，永难有做主的一日。这山望着那山高。当你经过深思熟虑之后，认为跳槽另谋高就是改变你目前窘境的最佳选择时，那么，就不要再迟疑了，果断地炒你上司的鱿鱼，记着：当断不断，反受其乱！

6. 好马也吃回头草

A君因故被炒鱿鱼，一个星期后，老板要他回去，他愤然拒绝："好马不吃回头草！"

B君被女朋友甩了，过了一段时间，女朋友回头向他认错、要求重归于好，B君无情地说："好马不吃回头草！"

"好马不吃回头草！"这句话不知使人丧失了多少机会。绝大多数人在面临该不该回头时，往往意气用率，明知"回头草"又鲜又嫩。却怎么也不肯回头去吃，自以为这样才是有"志气"。其实，在面临回不回头的关卡时，你要考虑的不是面子问题和志气问题而是现实问题。

比如，你现在有没有"草"可吃？如果有。这些"草"能不能吃饱？如果不能吃饱，或目前无"草"可吃，那么未来会不会有"草"可吃？还有，这"回头草"本身的"草色"如何？值不值得去吃？

当然，吃"回头草"时，你还会碰到周围人对你的议论，让你"消化不良"！但只要你自己愿意去吃，能填饱肚子，养肥自己就可以了！何况时间一久，别人也会忘记你是一匹吃回头草的马，当你回头草吃得有成就时，别人还会佩服你：果然是一匹"好马"！

有这样一位朋友，年轻时经人介绍认识了一位女友并且一见钟情坠人爱河。谁知他这位女友这山望着那山高，不久又结识一位高干子弟，由于对方甜言蜜语很会讨好女人，再加上人材家境均超过她过去的男友，于是，她便同这位朋友提出分手。这位朋友正沉醉在爱情的甜蜜与幸福之中，听到这一消息后顿时如雷轰顶，陷人失恋的痛苦之中。在很长一段时间里，他整天异常苦闷。彻夜失眠，失恋的滋味恐怕大多数人都品尝过。真可谓剪不断，理还乱，为了使自己尽快从痛苦中解脱出来，这位朋友把全部精力倾注在事业上，功夫不负有心人，不久即小有成就。正这时，他以前那位女友突然又找到他，痛哭流涕地要求恢复关系。原来。在她与男友分手后，与那位高干子弟相处了一段时间，很快发现此人金玉其外，是位品行不端的花花公子，于是断然与他断绝了往来。想起与过去的男友相处的那些幸福甜蜜时光，这位少女追悔莫及。经再三考虑之后，决定向旧友说明一切，并恳求对方的谅解。当时，这位朋友颇感犹豫。正所谓旧情难舍，但考虑到周围人的闲言碎语，该不该吃"回头草"令人颇费踟躇。有不少人也劝他快刀斩乱麻与女友彻底断绝往来，"好马不吃回头草"！天下有的是靓女子，三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的活人才的是，"天涯何处无芳草"，大丈夫又何患无妻呢！这位朋友是位讲义气重感情的人。他想起过去自己与女友相处的那段时光，女友身上的诸多优点，女友在自己面

前流下的悔过眼泪……最后，他毅然决定与女友重续旧缘。后来，两人终于喜结连理。婚后家庭美满幸福，这位朋友得了位贤内助，事业有成令人羡慕。

在官场政坛，世态炎凉，人情暖尤为明显，得势时众人捧场，宾客盈门。失势时则门庭冷落，无人问津。有不少朝秦暮楚之徒趋炎附势，巴结权贵专捡“热庙”烧香。然而，官场风云变幻莫测，有时难免有押错宝，投错注的时候。本来以为 A 君权势炙手可热，遂设法投靠在其麾下，谁知 B 君后来居上渐有取代 A 君之势，于是“跳槽”改换门庭。不久，B 君突然东窗事发一败涂地，树倒猢狲散。这时重投 A 君门下吃“回头草”也未尝不可。这种事情在官场上也是司空见惯的。

清末民初，著名投机政客江朝宗叛袁世凯就是一例。

甲午战后，袁世凯的北洋势力迅速崛起，袁世凯维李鸿章之后担任直隶总督兼北洋大臣，手中握有六镇新军，是当时权倾朝野的实权人物。投机政客江潮宗找关系走后门终于攀上了老袁这棵根深叶茂的大树。为了讨好袁世凯，江朝宗不惜破费钱财上下打点，终于取得了老袁的信任，为自己打开了升官发财之路。

谁知天有不测风云，人有旦夕祸福。1908 年慈禧和光绪帝相继死去，载沣报政。为报袁世凯在戊戌变法时出卖其兄光绪帝的一箭之仇，载沣上台后首先罢免了袁世凯的官职，将他开缺回籍。老袁失势后，满清亲贵铁良任军机大臣、陆军部尚书，成为当时朝中的实权人物。

江朝宗本是个趋炎附势之徒，看到老袁失势，后悔莫及，只怪自己当初走错了庙门白花了那么多冤枉钱，经再考虑之后，他决定改换门庭投靠铁良。

江朝宗带了厚礼，面见铁良，二人臭味相投，经江朝宗一阵吹捧赞扬，铁良已飘飘然。这时江朝宗趁机献策说：“袁世凯的六镇新军不听调遣。不如将他们分开，另外还要在北京设立一个稽查处，专门处置新军中有越轨行为的官兵。”这样才能逐步铲除袁世凯在新军中的势力。

铁良此时正为如何控制新军的事发愁，听了这一计策，正中下怀，对江朝宗十分赏识，予以重用。

江朝宗由此得志，每天坐着八抬大轿，前呼后拥，不可一世。

但是，好景不长，几年后袁世凯东山再起，清朝灭亡，民国兴起。老袁当上了中华民国大总统，又成了炙手可热的人物。

江朝宗看到袁世凯重新得势，便只好吃起了“回头草”。他带上厚礼。拜见老袁，痛哭流涕地向老袁表白心迹，说明自己的一片忠心。老袁明知江朝宗是个趋炎附势之徒，但此时正是用人之际，自己当总统少不了要有些吹喇叭抬轿子的，便不计前嫌重新启用了江朝宗。江朝宗心里也明白，自己过去有叛袁劣迹，此时只有在老袁面前倍加卖力地表现自己才能取得信任。于是，便不择手段地替老袁搜集情报，铲除政敌。袁世凯恢复帝制前后，江朝宗马不停蹄地前后奔走，组织请愿团向袁氏“劝进”。由于江朝宗的出色表演，袁世凯终于尽释前嫌委以重任。

在官场上，既没有永久的敌人也没有永久的朋友。只有纵横捭阖、左右逢源才能把握住致胜的玄机。

卷二　宰相肚里能撑船

大丈夫能屈能伸，好男儿能刚能柔。

“忍”字头上一把刀，我们随处可以看到，在一个充满忍让精神的环境中，少生多少闲气，少生多少争斗，气氛是多么宽松平和。

当你一时遇到不公平的待遇时，忍！

当你在生活中遇对困难时，忍！

当你在事业上遇到挫折时，忍！

当你受到朋友的误解时，忍！

当你受到的嫉妒诋毁时，忍！

当你欲发怒斥人时，忍！

当你贫困落魄时，忍！

当作功成名就时，忍！

当你受到一切不良之诱惑时，忍！

……

1. 欲速则不达

修身养性，培养良己的浩然之气、容人之量，保持自己的高远志向，必须要抑制急躁的脾气、暴躁的性格。做事戒急躁，人一急躁则必在心浮，心浮就无法深入到事物的内部中去仔细研究和探讨事物发展的规律，无法认清事物的本质。气躁心浮，办事不稳，差错自然会多。

《郁离子》中记录了这样一个故事，在晋郑之间的地方，有一个性情十分暴躁的人。他射靶子，射不中靶子，就把靶子的中心捣碎；下围棋败了就把棋子儿咬碎。人们劝告他说：“这不是靶心和棋子的过错，你为什么不认真地想一想，问题到底在哪里呢?”他听不进去，最后因脾气急躁得病而亡。

而明朝的赵豫则不然，宣德和正统时期，赵豫任松江和府。

他对老百姓问寒问暖，关怀备至，深得松江老百姓的爱戴。赵豫处理日常事务，有他自己的一套工作方式。每次他见到来打官司的，如果不是很急的事，他总是慢条斯理地说："各位消消气，明日再来吧。"起先，大家对他的这套工作方法不以为然，甚至还暗地里给编了一句"松江知府明日来"的顺口溜来讽刺他。这句顺口溜慢慢地在老百姓中间流传开来，老百姓见到他都叫他"明日来"。听到这个绰号，赵豫总是仁慈地笑笑，从不责备叫他绰号的人。

赵豫曾对人说起过"明日再来"的好处："有很多的人来官府打官司，是乘着一时的忿激情绪。而经过冷静思考后，或者别人对他们加以劝解之后，气也就消了。气消而官司平息，这就少了很多的恩恩怨怨。"

"明日再来"这种处理一般官司的作法，事乎人的心理规律的。以"冷处理"缓和情绪，不急不躁，才能理智地对待所发生的一切，避免不必要的争执，忍一时的不冷静，对人对己都有好处。

正反两面的例子，我们都看到了，从中我们也就总结一些经验。中国文化的精要就在于以静制动，稍安勿躁。浮躁会带来很多危害。想有所作为，而又不能马上成功。会产生急躁情绪；本以为把事情办得很好。谁知忽然节外生枝，一时又无法处理，必然生出急躁之心。因为他人的答错，给自己造成了一定的麻烦，心气不顺，也会产生急躁；望子成龙，盼女成凤。天下父母之心皆然，但偏偏儿女不争气，心中也同样急；受到别人的责难、批评，又无法解释清楚，心中也会产生急躁的情绪。无论是哪一种情况产生的急躁，其实对己对他人都没有好处。浮躁之气生于心，行动起来就会态度简单、粗暴，徒具匹夫之勇，这样不是太糊涂了吗?

2. 兼听则明，偏听则暗

古人云：兼听则明，偏听则暗。

个人的认识是有限的，再高明的人，也会有疏漏。"三个臭皮匠，顶个诸葛亮"，就是说要集中群众的智慧，博采众长，为我所用，才能使事业成功。所以偏信某人之言，是不行的。

汉高祖刘邦出身低微，当过亭长，识字也不多，但他能礼贤下士，依靠各路人才的智慧和力量，以成就自己的大事业。谋主张良是贵族，陈平是游手好闲之士，大将军樊哙是屠夫，周勃是吹鼓手，娄敬是车夫，韩信是无业流民，彭越做过强盗。这些人无论出身如何，地位高低，都各有所长，刘邦也正是集中了众人的智慧才打败项羽的。

他采纳谋士张良的建议，首先夺取关中，进入秦都咸阳。这样一来使项羽与众王所订立的先入咸阳为王的盟约成为事实，从而造成了项羽的极大被动。而刘邦的谋臣萧何则首先接收了秦朝的中央档案文件和其他国书资料，从而掌扬了全国政治、军事、经济、地理等一系列重要情况，为以后的战争作好准备。

此时的刘邦迷恋的是宏伟的宫殿，美丽的宫娥，无尽的财宝，他不想再留进取了。大将樊哙见此情景，质问他："大王是想得天下，还是想成为富翁？别忘了，秦朝就是刚刚在这里灭亡的。"

这一下警醒了刘邦，他还兵灞上，且与民约三章，恢复社会秩序，稳定人民情绪，消除苛政，让民安居乐业，这一举措使他赢得了在政治上的优势。此时刘邦在军事上依然处于劣势。他采用了张良“斗智不斗力”的策略。当项羽毁约，封他为汉中王而非关中王时，刘邦也曾大怒，想与项羽决一死战，是萧何等人劝他：要正确估计自己和对手的力量，决战的时机还不成熟，先忍耐一时的委屈，接受分封，到汉中去争取民众，招贤纳士，利用巴蜀的富庶，积聚财力，他日再图东山再起，到时反攻也不退。刘邦接受了部将们的规劝，还采纳了张良的建议，去汉中当王，并逐段烧毁沿途的栈道，表示再不出来与项羽作对。

刘邦就是这样迷惑了项羽，积蓄力量，到力量壮大后重新攻人关中，在垓下一战，迫项羽自杀。

建立了汉朝之后，公元前202年，刘邦在洛阳举行的盛大酒宴中，不无得意地总结他的经验说：“运筹帐幄之中，决胜于千里之外，我不如子房（即张良）；镇守国家，安抚百姓，供给粮饷，不绝粮道，我不如萧何；战必胜，攻必克，率百万之众，战于沙场，我不如韩信。三者皆是人杰，我能用之，这也就是我能够获取天下的原因了。”

3. 学会拐弯抹角

人无论处在何种地位，也无论是在哪种情况下，都喜欢听好话，喜欢受到别人的赞扬。的确，做工作很辛苦，能力虽然有大有小。毕竟是尽了自己的一份力量，当然希望自己的努力得到他人和社会的承认，即便觉得你干得不好，也不会为直言相对。生性油滑、善于见风使舵的人，则会阿谀奉承，拍拍马屁。那些忠直的人，此时也许要实话实说，这就让人觉得你太过莽直，锋芒毕露了。有锋芒也有魄力，在特定的场合显示一下自己的锋芒，是很有必要的，但是如果太过，不仅会刺伤别人，也会损伤自己。做大事的人，过分外露自己的才能，只会招致别人的妒嫉，导致自己的失败，无法达到事业的成功，更有甚者，不仅因此失去了政治前途，还累及身家性命，所以有才华要含而不露，对他人不可过于耿直地指责和批评。

婉转地批评别人，不逞一时的刚勇，同样能达到批评对方的目的。在西汉时期汉武帝身边有个大臣叫东方朔。头脑聪明，言词流利，又爱说笑话，当时人称他为滑稽派。

汉武帝刚即位就下了一道诏书，叫各郡县推举品行端正、有学问才能的人，当时有上千人应征。这些人不少建议皇帝看不上，提建议的人也就没被录取。东方朔的上书却半开玩笑地认真地说自己怎么博学多才，聪明过人，怎么身材高大，五官端正，怎么勇敢灵活，正派守信。最后说。“像我这样的人，真该当皇上的大臣了”汉武帝看这份上书与众不同，有些意思，就让他待诏公车。东方朔虽然被留在了长安，但薪水很少，也见不着皇帝。

过了些日子，东方朔想出个让皇帝注意他的主意来。当时皇宫里有一批给皇帝养马的侏儒，东方朔骗他们说：“皇上说你们这些人一不能种田，二不能治国，三不能打仗，对国家没一点用处，准备把你们全杀了呢。”侏儒们都吓得哭起来。东

方朔又教他们："皇上要是来了，你们赶快去碰头求饶。"不久，汉武帝路过马厩，侏儒们都嚎啕痛哭，跪在武帝的车子前连连磕头。武帝觉得奇怪，问道。"你们干什么?"侏儒们回答："东方朔说您要把我们全杀了。"汉武帝知道东方朔鬼点子多，就把他叫来责问："你为什么要吓唬侏儒?"东方朔说："侏儒身高不过 3 尺，每个月有一袋粮食，240 钱。我东方朔身长 9 尺多，也只有一袋粮食、240 钱。侏儒们会撑死，我却会饿死。皇上要觉得我不行，就放我回家，别留着我在这里吃白饭。"武帝听了哈哈大笑，让他待诏金马门。待诏金马门比待诏公车的地位高，他也就渐渐地能接近皇帝了。

有一次，汉武帝让手下的人玩"射覆"的游戏，东方朔连猜连中，得了很多赏赐。汉武帝身边有个姓郭的舍人，也很聪明，能言善辩，见东方朔这么得意，很是眼红，就对武帝说："东方朔刚才都是碰运气，并不是真会猜。现在我来藏一样东西，如果他猜中，我愿意挨一百板子；要是猜不中，您把刚才赏他的东西都给我。"结果东方朔又猜对了。汉武帝命令左右打郭舍人的屁股。郭舍人痛得直喊"哎哟。"东方朔嘲笑他说："呸！口上没有毛，声音叫嗷嗷，屁股翘得高。"郭舍人又羞又气，喘息着说："东方朔辱骂皇上的随从，该杀头！"武帝问东方朔："你为什么骂他?"东方朔急中生智，回答："我怎敢骂他? 是让他猜谜语呢。"武帝又问："怎么是谜语?"东方朔信口胡编道："口上没毛是狗洞，声音叫嗷嗷是鸟儿在喂小鸟，屁股翘得高是白鹤弯腰啄食。"武帝见他说得头头是道，没法再追究；郭舍人只好吃了个哑巴亏。

又有一次过节，汉武帝下令把肉赏给身边的官员、随从们，可是执行命令、主管分肉的大官丞迟迟不来。东方朔对同事们说："今天过节，该早点回去，请原谅我占先了。"说着即拔出剑来，割了一块肉走了。大官丞知道后报告给汉武帝。第二天，东方朔进宫来，汉武帝责备他："昨天你为什么不等大官丞来宣布命令就擅自割?"东方朔赶紧脱下帽子，跪在地上请罪。汉武帝说："你起来，自己责备自己吧。"东方朔拜了两拜，爬起来，像背书一样有板有眼地说："东方朔，你过来！东方朔，你过来！你接受赏赐不等命令，多么无礼啊！拔出剑来就割肉，多么豪壮啊！只割一小块，多么廉洁啊！回去送给妻子，又多么有爱心啊！"汉武帝忍不住笑，说："让你责备自己，你倒夸起自己来了!"不但没办他的罪。还赏给他一担酒、100 斤肉，让他带回去给妻子。

对于皇帝的指责，不是强辞夺理，而是机智应对，有理有节，这其实就是忍。东方朔忍住心中对他人的不满，忍住对告发者的气愤，不失时机地批评他人的错误，又保全了自己。

4. 多个敌人少条路

宋朝郭进任山西巡检时，有个军校到朝廷控告他，宋太祖召见了那个告状的人，审训了一番，结果发现他在诬告郭进，就把他押送回山西，并给郭进处置。有不少人劝郭进杀了那个人，郭进没有这样做。当时正值兆汉国入侵，郭进就对诬告他的人说："你居然敢到皇帝面前去诬告我，也说明你确实有点胆量。现在我既往不咎，赦

免你的罪过，如果你能出其不意，消灭敌人，我将向朝廷保举你。如果你打败了，就自己去投河，别弄脏了我的剑。”那个诬告他的人深受感动，果然在战斗中奋不顾身，英勇杀敌，后来打了胜仗，郭进不记前仇，向朝廷推荐了他，使他得到提升。

容忍别人对自己所犯的过错，不记仇，别人必然以自己的一技之长来酬答你。宽大自己的仇人，仇人会良心发现，必会找机会以死相报。原因在于你不记他的过错，给他以希望，他要报恩的感情存于胸中，所以一旦人的能量、才技被发挥出来，就能干一番大事业，对己对人，对社会都是一大贡献。那些专门去收集别人的过错，去寻找仇人的人，与郭进不杀自己的仇人相比，不是太愚蠢了吗？

西汉人李广，曾经担任汉朝将军。有一次，他因兵败关进狱中，罪当处死，后交纳赎金免死，成为老百姓，隐居蓝田县南山中，以狩猎为生。一天晚上和别人在田间饮酒，回来时路过霸陵亭。霸陵亭的守官喝醉了酒，喝斥李广停下来。李广的随从说：“这是原来的李将军。”守官说：“现在的将军都不准晚上行路，何况以前的将军呢。”守官阻止李广，让他住在亭子里，到天亮才放他走。过了不久，匈奴人打进辽西，杀了太守。后来李广又被任命为右北平郡的太守。李广把霸陵尉召到军营并杀了他，然后上书皇上谢罪，但皇上并没有怪罪他。皇帝没有怪罪李广的原因，并不是他没有错误，只因为别人执行公务时，阻止了他的行动，他就记恨于心，实在是气量太小了。则一旦得势就报复他人，皇帝不罪于他，只不过是暂时要用他罢了。这样不能忍怨，枉为一个大将军。

确实，天下最难的事。莫过于以德指怨，不记前仇，宽怀待人。这是需要很大的毅力和勇气去忍受住他人对自己的伤害，对自己的背信弃义，没有大志，没有高尚修养的人是做不到的。

西汉人韩安国，曾在梁惠王手下做大夫，后来犯罪人狱，狱中的小吏田甲侮辱他。韩安国说：“死灰难道不会复燃吗？”田甲说：“真是这样，我就用尿熄灭它。”过了不久，梁国内史一职空缺，汉朝派使者韩安国为梁孝王内史。田甲知道这个消息后很害怕，就逃跑了。韩安国说：“田甲不回来就职，我就诛灭他一族。”田甲负荆请罪，韩安国笑着说：“你这种人还值得我去报复吗？”

唐李吉甫，凭着祖上的功德，补了一个太常博士的缺，他很精通典章制度，所以李泌、窦参都很器重他，待他很优厚。当时陆贽怀疑他们是一党，就奏明皇帝、让李吉甫出任明州长史。后来陆贽道贬到忠州，宰相想加害陆贽，起任李吉甫为忠州刺史，以图让他惩办陆贽。李吉甫到任之后，把以前的怨仇置之脑后，反而与陆贽结为好友，当时人们因此都很看重李吉甫的气度。

饥恨越积越深，仇争不忍，则会以仇报仇，无休无止，这样对个人，对事业都没有益处。要忍仇不争，做到以德报怨，确实需要有宽广的胸怀。只要能认识到仇家的害处，相信大多数人都能尽量地化解矛盾，团结共事。

5. 从重主流

孔子说。“小不忍则乱大谋。”要做大事，需纵观全局。不可纠缠在小事之中，摆脱不出。《郁离子》中讲了这样一个故事：赵国有个人家中老鼠成患，就到中山

国去讨了一只猫回来。中山国的人给他的这只猫很会捕老鼠，但也爱咬鸡。过了一段时间赵国人家中的老鼠被捕尽了，不再有鼠害，但家中的鸡也被那只猫全咬死了。赵国人的儿子于是问他的父亲："为什么不把这只猫赶走呢?"言外之意是说他有功但也有过。赵国人回答说："这你就不懂了，我们家最大的祸害在于有老鼠，不在于没有鸡。有了老鼠，它们偷吃咱家的粮食，咬坏了我们的衣服，穿通了我们房子的墙壁，毁坏了我们的家具器皿，我们就得挨饿受冻，不除老鼠怎么行呢?没有鸡最多不吃鸡肉，赶走了猫，老鼠又为患，为什么要赶猫走呢?"

这个故事包含了这样一个简单的道理。任何事情有好的一面，自然也有存在问题的一面，但是我们应该看其主流。赵人深知猫的作用远远超过猫所造成的损失，所以他不赶猫走。日常生活之中确实有像赵国人家的猫那样的人，他们的贡献是主要的，比起他们身上的毛病和他们所做的错事来，要大得多。如果只是盯住别人的缺点和问题不放，怎么去团结人，充分发挥人才的积极性呢?

同样在处理事情的时候，一味地强调细枝末节来，以偏盖全，就会抓不住要害问题去做工作，没有重点，头绪杂乱，不知道从哪里下手做起才是正确的。因此无论是用人还是做事，都应注重主流，不要因为一点小事而妨碍了事业的发展。须知金无足赤，人无完人，我们要用的是一个人的才能，不是他的过失，那为什么还总把眼光盯在那过失上边呢?

古人对小节不究看作是一个人能否成大事的关键。他们提倡的是胸怀大局，不纠缠于细枝末节，看重的是人的才干，而非是他的问题。能够宽恕他人的短处和过错，不因为人才有哪一方面的缺陷就放弃使用，这是忍小节的中心内容。所以《列子·杨朱》篇中讲："要办大事的不计较小事。成就大事业的人，不追究琐事。"

历史上那些明智的统治者正是认识到了这一点，广泛地招贤纳士，集合起天下有智慧的人为自己的统治服务，百击完成自己的雄心壮志。相反，嫉贤妒能，因为别人有一点小问题，就置人才干不用的人则十分愚蠢。

宁威是卫国人，他在车旁喂牛，敲着牛角高歌。齐桓公见了认为他非同寻常，就打算起用他管理国家。臣子们听说了此事，觉得慎重起见；应该多了解一下有关宁戚的背景，就劝齐桓公说："卫国距离我们齐国不算远，可以派人去那里打听一下宁戚的情况，如果他果然是个有才德的人，再使用他也不算晚呀!"齐齐桓公听了以后说："你们所以建议我派人去打听，是伯宁戚有些什么小毛病、小错误而对他不放心的缘故。如果仅仅因为一个人有些小毛病而抛弃他，不使用他的真正的大才，这正是世人失去天下贤士的原因。"随后齐桓公力排众议，提拔重用了宁戚，让他做了上卿。齐桓公充分认识到作为一个统治者，在用人方面应该看重什么，不应该看重什么，所以他才能不计人才的小毛病，提拔重用了一批有才干的贤士，自己成为霸王。如果相反，不看人才的主流，用条条框框去限制用人，哪一个人能够符合标准被重用呢?

相传子思住在卫国，向卫王推荐荀恋时说："他的才能可以率领500辆战车，可任命他为军队的统帅。如果得到这个人，就会天下无敌。"卫王说;"我知道他的才能可以成为统帅，但是荀恋曾经当过小吏，去老百姓家收赋税，吃过人家两个鸡

蛋，所以这个人不能用。”子思说：“圣明的人选用人才，就好像高明的木匠选用木材，用它可用的部分，抛开它不可用的部分。所以把树、梓树有一围之大，但有几尺腐烂了，优良的木匠不放弃它，为什么？那是因为知道它的妨害很小，最后能做成非常珍贵的器具，现在您处在战国纷争的时代，要选取可用之才，只是因为两个鸡蛋就不用栋梁之材，这种事可不能让邻国知道啊！”卫王再一次拜谢说：“接受你的指教。”

险些因为两个鸡蛋就葬送了一个军事统帅，要不是卫王能够认真听取子思的意见，哪里再去找一个领兵取仗的干将呢？苟恋的故事给我们以启发，不能因为这么一点小事，就放弃不用具有大才干的人，而任用那些没有问题，也没有才干的人吧。

卷三　八面玲珑处同事

将自己定位，并稳稳当当地坐下去，同事关系是你要解决的首要问题。在你的办公桌的周围都是你的同事。由于生活经历、生活环境、学识、修养的不同，每个人都有其独特的思维模式、性格、爱好及缺点。这些人跟你在性格志趣上或许相去甚远。其中也不乏跟你不投机，或挑拨离间，争动诿过，欺软怕硬者，而你每天都必须和他们相处，并且还要和他们一起工作，无法摆脱他们的影响，您有过这种困惑吗?

做人的技巧，是善于和同事相处。八面玲珑，这样在待人处事上就是一个成功者，它为你事业的成功也奠定了基石。

1. **不战而胜最高明**

在机关单位里，旧同事欺负新同事，本地人欺负外地人，欺软怕硬的事屡见不鲜。

在你踏入职业生活的第一天，就必须做好心理准备。

在你初到一个新工作环境的时候，你对一切都很陌生，不知道一件工作的来龙去脉，你必须时时请教别人，这时候，如果你的态度不够虚心，不够耐心，就容易受到别人的白眼，或是得不到客气的待遇。如果不经心，犯了一点错误，更容易招致不满的批评。这时候，如果你火气太大，或者自命不凡，一定对于这些现象难以忍耐，因而破坏了同事的关系，同时也就会使自己的工作更不顺手。

在这种时候，最重要的就是先修正自己的态度。既然自己对工作不熟悉，就要很虚心很耐心地向别人请教。如果犯了错误，只有坦白地承认，并且立即用心地加以纠正，即使偶尔受到不公平的待遇，也不要斤斤计较，要知道这是一种社会风气，不是一个人两个人的问题。对你不客气的人，可能在初来时，也被别人欺负过，只要自己将来不学他的样，不对新来的同事采取不客气的态度就行了。

在这个时候，最重要的就是先去熟悉工作，先去熟悉环境，其它的事情，暂时可忍就忍，只要对工作和环境熟悉了之后，就没有那么容易受人欺负，受到愚弄了。

你不妨做一个勤学好问乐于助人的人。假如有别的同事，把一些本来不归你负责的工作交给你，你尽量地把它做好。第一，反正你在办公时间总要做事的，只要

是公事，只要不妨碍你自己分内的工作，就不分彼此一律照样做。第二，把这些工作当成一种学习的机会，多学会一种工作，多熟悉一种业务，对自己总会有好处的。第三，这是跟同事接近和建立良好关系的机会。倘若某同事把自己应做的工作交给你，如替他做一个表格或发一个函件，如果你很乐意地接受下来，并很认真地替他做好，这样彼此都会产生一个良好的印象。第四，你要知道这些都是一种暂时的现象，因为你是新来的，也没有固定的工作，所以，别人有机会把各种工作都拿来让你试试，或者请你帮帮忙，等到你对工作与环境都渐渐熟悉了，你自己分内的工作，也渐渐有了头绪，固定下来，同时你跟同事们之间，已经建立良好的关系，这些现象就会自然而然的消除。所以，你大可不必在开始的时候，为了多做一点事就使自己和别人都弄得不愉快，以致妨碍了以后的相处。

再者，对同事要待之以利，一般的公司都以金字塔型的组织形态，来表明上下的职责和分配工作的范围。但是在我国的企业内有点比较特别，就是年纪的大小之分；不论其职务是什么，年轻较轻的人，一定要尊敬年纪较长的人，这也可说是东方人敬老的一种传统美德。

在年龄的问题上，也应该好好留心一下。公司内的职员有的是大学毕业，有的是专科毕业，有的则是高中、高职，所以学历不一样，会造成年纪虽小，但在工作上，却已经成为他人上司的情况。象这种年龄虽小但却必须指点后进且年纪较长的职员，为了工作上的需要是一定要指点他们，但在言辞上应该尽量的客气、婉转一些才好。他们大多有丰富的工作经验，也不要忘了以前辈之礼待他。

此外，你在一个公司工作久了，总不免和同事们有了私人来往，发生私人间感情，也会有些私人上的纠纷与嫌怨。

于是，你很容易陷于这样的境地：对于你所不喜欢的人，在公事上也不跟他好好地合作，甚至还故意和他为难。相反地，对于你时常来往而有感情的同事，你把他们当做自己的好友，因而就在公事上，也给他们许多“方便”。即使在公事上犯了严重的错误，你也不加纠正，甚至还替他隐瞒。

可是，这两种做法，都同样会招致不良的后果，不仅会贻误公务，使整个机构的业务受到损失，也会侵害全体人员的共同的利益，包括你自己和你的朋友在内。

我们都应该抱着认真负责的态度，先公后私，把工作做好，这是我们做人的最高的原则，最重要的操守。

如果你能在工作上，做到绝对地认真负责。就各种业务非常熟悉、老练；对同事做到诚恳和善，同心协力；对自己私生活做到严肃、纯正、朴实、健康。——如果你能够努力做到这几点，就可以说是已经站稳了脚根了。

这样，你在公司里，在同事间，就已经建立了不可动摇的威信。人人都知道你很负责、能干，对同事很好，人人信任你，尊重你。即使有人想说你的坏话，造你的谣言，损害你的名誉，人家也不相信他，应而会支持你、同情你，制裁那些无事生非、别有用心的人。

日久天长，许多同事，都团结在你的周围。有工作找你计划，有困难找你商量，有什么纠纷，也找你来调解，有什么有关公共福利的事情，也会推选你出来负

责，你在公司的地位也就更加稳固。

2. 明枪易躲，暗箭难防

人们在告诫年轻后辈时常说：“害人之心不可有，防人之心不可无！”

的确“害人之心不可有”，然而在社会上，光是不害人还不够，还得有防人之心。

不过，明枪易躲，暗箭难防，别人要害你不会事先告诉你。例如有人为了升迁，不惜设了圈套打击其他竞争者；有人为了生存，不惜在利害关头出卖朋友；有人走投无路，狗急跳墙……。

在职业生活的漫长岁月中，免不了遇到出卖、敌意、中伤、陷阱等种种料想不到的事情。如果事先预料这些事的发生，并一一克服，便能使你的工作生涯一帆风顺。

与工作岗位上的人交往时，必须练得人与人之间虚虚实实的进退应对技巧。自己该如何出牌，对方会如何应对，这可是比下围棋、象棋更具趣味的事情。

那么该如何防？

首先是“巩固城地”；也就是让人摸不清你的底细，实际上的作法便是不随便露出个性上的弱点，不轻易显露你欲望和企图，不露锋芒，不得罪人，勿太坦诚……别人摸不清你的底细，自然不会随便利用你、陷害你，因为你不给他们机会。两军对仗，虚实被窥破，就会给对方可乘之机，“防人”也是如此。

其次是“阻却来敌”，兵不厌诈，争夺利益时人心也不厌诈，因此对他人的动作也要有冷静客观的判断，凡异常的动作都有异常为用意，把这动作和自己所处的环境一并思考，便可以发现其中玄机，

不过话虽这么说，人们因无法摆脱个性上的弱点和偏执而防不了人，何况“道高一尺，魔高一丈”，因此只有尽量小心了。不过若为了“巩固城池”。而把自己搞得神秘兮兮。失去朋友，那就矫枉过正，反而会成为人们排挤的目标。但无论如何，“防人”还是必要的。

在竞争愈演愈烈的社会中，同事之间，不可避免地会出现或明或暗的竞争。表面上可能相处得很好，实际情况却不是这样，有的人想让对方工作出错，自己可有机可乘，得到上司的特别赏识。

美国斯坦福大学心理系教授罗亚博士认为，人人生而平等，每个人都有足够的条件成为主管，平步青云，但必须要懂得一些待人、处事的技巧，以下是教授的建议：

（1）无论你多么能干，具有自信，也应避免孤芳自赏，更不要让自己成为一个孤岛，在同事中，你需要找一两位知心朋友，平时大家有个商量，互通声气。

（2）想成为众人之首，获得别人的敬重，你要小心保持自己的形象，不管遇到什么问题，无须惊惶失措，凡事都有解决的办法，你要学习处变不惊，从容对付一切难题。

（3）你发觉同事中有人总是跟你唱反调，不必为此而耿耿于怀，这可能是“人

微言轻”的关系，对方以“老资格”自居，认为你年轻而工作经验不足，你应该想办法获得公司一些前辈的支持，让人对你不敢小视。

（4）若要得到上司的赏识与信任，首先你要对自已有信心，自我欣赏，不要随便对自己说一个“不”字，尽管你缺乏工作经验，也无须感到沮丧，只要你下定决心把事情做好，必有出色的表现。

（5）凡事尽力而为，也要量力而行，尤其是你身处的环境中，不少同事对你虎视眈眈，随时准备指出你的错误，你需要提高警觉，按部就班把工作完成，创意配合实际行动，是每一位成功主管必备的条件。

（6）利用午饭时间与其他同事多沟通，增进感情，消除彼此之间的隔膜，有助你的事业发展。

3. 与不好应付的人打交道要尽快入题

有益的合作是化解风险、走向成功的高明手段。

任何人都有自己的思想、习惯及爱好，如果在与他人合作中，过分强调对方在行为性格中与自己的不同之处，就会因为这些微小的隔阂而引起沟通上的障碍，产生好恶，而影响合作。

现在的社会中，几乎任何人都有机会与不好应付的人打交道。交际技巧上也相当重视这方面的问题。绝大多数的人与这种类型的人往来时，心情都相当不轻松、不愉快。如果可能的话，大家都想对他们避而远之。但是，既然无可避免，最好的方法便是正视并面对这件事，并设法寻求解决之道才是。

举个例子来说。譬如，你正与不好应付的人碰面。在谈话之初，或许只是闲聊着，不过，这种闲聊或试探的时间应尽早结束，并开始步人正题。

事实上，与这种人碰面，多半有相当的理由为前提。因此，应以这种前提做为谈话中心，并尽速谈妥，这样的方式便够了。

总之，将此种会面视做生意上的往来，保持一种君子之交的态度即可。此外，值得一提的是，尽量避免涉及个人的情绪因素。不妨认为虽然对方是个不好应付的人，但一旦不与之交际，对生意上也许是一项损失。因此，若能顺利达成目的，不也是件值得的事！如此一想，你便不会为了这种会晤而深以为苦了。

4. 一视同仁

在公司里，同事之间免不了互相帮帮忙，你对这种事情应当采取什么态度呢？平常我们总说“助人为乐”但是，在办公室战场上，怎样助人，才能真正成为乐趣，才能被双方所接受呢？

只要是人，都会有善、恶之分，但是在办公室里交朋友却不可以如此任性，最好是一视同仁地与他们打交道。

同事之间实能同甘共苦。“今天如果不加班的话，工作是怎样也赶不完的！”假如有一位同事一边看表，一边叹气地说这些话时，你也许会说：“唉！真是够辛苦啦！要不要我来帮你忙啊！若能对他这么说的话，那位加班同事的内心该会多么感激啊！今天我帮你忙，明天也许变成你帮我忙了，这种情形在工作上也是经常发生

的。”

所以同事之间，在有困难之时应该彼此互助，形成一个“合作网”。有这个合作网之后，当网内的任何一个同事必须加班时，突然来了一位客人，连茶都没人倒，当然也可以由合作网的同事代为倒茶，或是有困难时大家都一起来帮忙。但是身居合作网中，如果只管接受别人的服务，而不考虑帮助他人的话，这个合作网便马上会垮掉。因此，不要忘了“礼尚往来”这句话，这才是合作网得以形成并持续的秘诀啊！

此外，不要在同事背后飞短流长。喜欢说别人是非的人，也许正表示了他本人多少还有点不成熟，这样子的谈话虽然可以发泄心中的苦闷，而且大家也都知道说别人坏话是很不好的行为，可是还是免不了要说一说别人的是非。然而经常说别人是非给对方听的人，有一天连对方都会成了他批评的对象，因此慢慢地大家都会对他敬而远之。

工作认真、乐于助人的你，终日忙得团团转。因为除了本身的工作，你还是“清道夫”对其他同事的要求援手，一概接纳。

但不妨检讨一下，这样做，是否经常弄得你透不过气来，甚至要超时工作，如果达此程度，奉劝你应该重新估计自己的能力和态度了。

谁都需要休息，要是你没有停下来喘息和“加油”的时间，对本身的工作肯定有坏处。其次人是不能纵惯的，长久做“好人”，人家是不懂珍惜的，即是说你可能是辛苦了自己，却吃力不讨好。所以你应该学习去拒绝别人。

当然不是叫你一反常态，只顾自己，而是请你预先分析一下，那一件工作需要花多少时间，自己的能力和精力又可以承受多少工作。别以为自己是超人，没有人可以长期在巨大压力下工作的，请解放自己。

好了，你确实有剩余时间，不防“择人而助”，那就是研究一下哪种工作可以让你学到新技巧，或在人际关系上有好处。否则，请婉转地拒绝吧。

同事意欲另谋高就，且坦白向你要求作其介绍人。这位同事跟你颇为投契，甚至视你为“好友”所以你总不应袖手旁观。

然而，在伸出援手之余，请注意自己的身份。

对工作不满意的，是你的同事，不是你，所以，你是绝对不值得为此给自己的工作造成坏影响。即使插手，也得聪明点、理智点。

首先，同事仍服务于公司，你若给他介绍工作，等于跟公司作对，即使老板不怪你，要是有人拿此作话柄，在背后中伤你，多少对你是不利的。

如果刚巧确有份工作十分适合这同事，不妨考虑以下方法：请公司以外的第三者给同事作介绍人，就是两全其美之策了。

当然，若同事已离开公司，即已不是你的同事，以朋友身分向你求助，你就可以放开手去协助他了。因为没有了利害关系、同僚关系，许多问题都不会发生，你要伸出援手，对你和他都是有益无害了。

不知是什么原因，你的同事竟然在公在私均十分依赖你。

“没有你，我真不知怎么办！”同事就常公开这样表示。

千万别沾沾自喜，这绝不是一个好现象。试想，别人会怎样想？以为你控制他别有妙法！何况，同事永远不能“站起来”，对你或多或少是一种障碍，你俩只会一起停留在原职位。你实在有必要终止同事处处依赖你的情况。

若是厉言正色，或十分公式化，或公然的向对方表示，你不会待他如过去的迁就，请他凡事自己决定和实行。这样，当然会弄巧成拙，对方一定以为你嫌他烦，或是要独自邀功，对你的好印象当即打折扣。

不妨婉转和间接一些。例如对方要求你照例伸出援手时，可以打趣地说：“其实这件事很简单，你一定可以应付自如的，被我的意见左右可能不妙。”这番话是间接在提醒他：一个成功人士，必须独立、自信。何况，这样说一点也不会损及大家的情谊。

你的同事在办公室整天忙着筹备婚礼事宜，结果是你平白更多负上他的责任。

虽则你表示过：“我实在没有余力替你做工作。”但对方的态度却是：“你也将有同样的私事发生，到时我必尽力帮忙。”怎么办呢？

不错，同事间是有义务在紧要关头兼做他的工作的。但结婚却不是紧急事，而且大多数上司们是不会同情只关心私事的下属的。

不妨这样推掉对方的要求：“你打算怎样处理那份报告书？我手头上还有三个计划书，恐怕在未来几个礼拜都无法腾出时间帮你了。”切记不要强调你将不会伸出援手，而是将责任交回他手上，令他不要误会有你作后盾。要是对方以将来代你工作为交换，可以提议对方先向上司请示，这样等于避免了直接下决定。

你如与对方讨论，千万别显得愤怒，只说：“你准备怎样去进行任务？那可以成功完成吗？”这样，就能将对方的注意力转移到工作上，又不会损害到双方的良好关系。

遇上有同事向你借钱，应该怎么办？请先观察情况。此人是否常有经济拮据情形？又是否不会如期还钱？还有，他在同事间的信誉是否良好？

要是答案全是否，大概这位同事确是有燃眉之急，作为朋友，帮上一个忙是应该的，而且你不必多方追问，只要伸出援手，并安慰道：“不必忧心，我的能力可以应付，你尽管办你的事吧！”

如果答案刚好相反。此人则是不知自爱，起码也是理财无方，值不值得帮忙，就要看你与他的交情了。

他是你同部门的同事，而且与你十分稔熟，看来推也推不掉，那么，你惟有“酌量”帮忙，而治本之法是一方面多规劝老友要小心理财，另方面实行“装穷”，希望对方转移目标。如果对方是别的部门的同事，那就易办得多，因为接触较少，不必尴尬，不妨婉转地回绝：“对不起，我每月都有自己的经济预算，恐怕帮不上忙。”

5. 商场没有永远的敌人

所谓和气生财，“和为贵”，商场上很忌讳结成仇敌，长期对抗。

商场上很容易为了各自的利益争执不下，甚至争吵不休。或者因为一笔生意受

到伤害，从而耿耿于怀。

但是，无论如何，都没有反目成仇、结成死敌的必要。

有位商界老行尊说过：“商场上没有永远的敌人，只有永远的朋友。”

今天可能因为利益分配不均而争吵，或者为争一单生意搞得两败俱伤；然而，说不定明天携手，有可能共占市场，互相得利。

所以，有经验有涵养的老板总是在谈判时面带微笑，永远摆出一副坦诚的样子，即使谈判不成，还是把手伸给对方，笑着说：“但愿下次合作愉快！”

因为，商场上树敌太多的是经营大忌，尤其是如果仇家联合起来对付你，或在暗中算计你，你纵有三头六臂，也是难以应付的。

况且，做生意的主要精力应用于如何开拓市场，如何调动资金，如何作广告宣传等方面，要是老在对付别人的暗算与报复，难免会顾此失彼。

中国有句老话：生意不成人情在。商人一般都较圆滑，这也是多所的经验使然。

人与人之间，或许有不共戴天之仇，但在办公室里，这种仇恨一般不至于达到那种地步。毕竟是同事，都在为着同一家单位而工作，只要矛盾并没有发展到你死我活的境况，总是可以化解的。记住：敌意是一点一点增加的，也可以一点一点消灭。中国有句老话：冤仇宜解不宜结。同在一家公司谋生，低头不见抬头见，还是少结冤家比较有利于自己。不过，化解敌意也需要技巧。

与你关系最密切的同事，心底里原来对你十分不满。他不但对你冷漠得吓人，有时甚至你跟他说话，他也不理不睬。有些关心你的同事，曾私下探问过，为什么你的好友对你如此不满？

可是，你究竟在什么时候得罪了对方？连你自己也没有一点头绪。

你实在按捺不住了，索性拉着对方问：“究竟有什么不对呢？”但对方只冷冷地回答：“没有什么不妥。”到了这个地步，如何是好。

既然他说没有不妥，你就乘机说：“真高兴你亲口告诉我没事，因为万一我有不对的地方，我乐意弥补。我很珍惜我俩的合作关系。一起去吃午饭，如何？”

这样，就可逼他面对现实和表态。要是一切如他所言的没事，共进午餐是很礼貌的行为。或者，邀他与你一起吃下午茶。在你离开办公室时碰上人，开心地跟他天南地北聊一番。总之，尽量增加与他联络的机会。友善的对待，对方怎样也拒绝不得！

你另有高就，准备呈辞，你心想：“那同几个平日视你的痛苦为快乐的同事，一定很开心，如果趁这时，自己地位超然，乘机向老板告他们一状，就太好了！”奉劝你三思而行！。

所谓世界很小，若今天被你捉弄的同事，他朝也成为你新公司的职员，你将如何面对他？这岂非陷自己于危险境地？要是对方的职位比你更高就更不妙，所以何必自制绊脚石？还有，所有上司全不会喜欢乱打小报告的下属。试问终日忙于侦察人家的缺点，还有多少时间花在工作上呢？

此外同行虽如敌国，但同业间的往来仍是有的，你旧公司的上司大有可能跟你

新公司的上司是好朋友，一旦将你打小报告的恶习相告，你以为你在新公司的前途会怎样？

奉劝你留下一个良好印象，不要做“小人”，所谓“少一个敌人等于多一个朋友”，开开心心的去履行新职，又与旧公司保持良好关系，才是上上之策。

“如何化敌为友”，在办公室的战场上是一门高深的学问。

他曾经与你为一个职位争得头崩额裂，不过，今天你俩已分别为不同部门的主管。虽然没有直接接触，但将来的情况又有谁晓得？所以你应该为将来铺好路。

如果你无缘无故去邀约对方或送礼给他，太唐突，也太自贬身价了，应该伺机而动才好。例如，从人事部探知他的出生日期，在公司发动一个小型生日会，主动集资送礼物给心……记着，没有人能抗拒好意。

要是对方获擢升新职，这就是最佳的时机了，写一张贺卡，衷心送出你的祝福吧，如果其他同事替他搞庆祝会，你无论多忙碌，也要抽空参加，否则就私下请对方吃一顿午餐吧，恭贺他之余，不妨多谈大家在工作方面的喜与乐，对过往的不愉快事件绝口不提，拉近双方距离。

在工作上造成了一次严重的冲击，例如跟某同事大吵大闹起来，对你的专业形象和信心会有无形的坏影响，因为这显示了你对控制人事问题有欠成熟。

可以怎样去补救呢？以下是一个比较普通的例子。

你与某同事在某事上持不同意见，又互不相让，以致言语上有冲突，你自问是过分坦白累事。而你最失败的一点是，曾列写了过去三个月来，这位同事做过的所有错事。如今，你感到后悔不已，希望把坏情况扭转，并愿意向对方道歉，可是，同事似乎仍处于极度失望和苦恼当中，教你歉疚更深。

其实，最佳和最有效的策略是，向他简单地道歉：“对不起，我实在有点过分，我保证不会有下次。”

要是你重提旧事，企图狡辩些什么，只会惹来另一次冲突，同时显得你缺乏诚意，人家日后再也不会相信你了。记着，你的目标是将事情软化下来，与同事化敌为友，所以，最好静待对方心情好转或平和些时，正式提出道歉。

所谓冤家路窄，你的死对头，或者曾经结怨者，被调派到你的部门来，且和你工作关系密切。事实既然摆在眼前，你必须好好处理之。

要你忘记怨恨，是没有可能的事。但有几项原则，是你必须要遵守的。

首先，勿论那一次结怨，谁是谁非，也不要介入工作的讨论范围里，从此只字不提，以免双方公私不分。要是对方先触着疮疤，请平心静气，紧盯着他道：“我不会记着过去不愉快之事，尤其是在工作时间内，避免影响自己情绪。”

冤家宜解不宜结，主动表示友善，露出诚恳之态，没有人会拒之手里的。

6. 做个好好先生

办公室里的是是非非几乎每天都在发生着。你可能是个很有正义感的人，忍不住要挺身而出“匡扶正义”他可能你是个外向型的人，眼里看不过的事嘴上就要说出来，也可能你是个……

但不管你是什么样的人，奉劝一句，是非不要轻招惹，是非背后麻烦多。甲、乙两位平日颇为要好的同事，最近竟然分别在你跟前数落对方的不是，然而两人表面上依然友好。所以，你生怕两面皆讲好话，会被认为是两头蛇。其实，除了这点，你更该小心，因为另一个可能性是，甲乙是否在对你试探点什么？

先讲前一种可能。有些人心胸狭窄，十分小气。又善妒，所以因为某些问题，令两人发生心病，是不足为奇的，但表面上又不愿意翻脸，故向较亲近者倾诉心中情，是自然不过之事。

你这个夹心人并不难做，同样冷淡对待两人是妙法，对方发现没有人同情，必然满不是味儿，定会另找“有爱心之人”，那么你就自动“甩身”了。

若发现两人是另有用心，旨在试探你对他俩的喜恶程度，你就该步步为营了。既然对方的动机不良，你亦不必过分慈悲，不妨还以颜色。分别跟他们说：“对不起，我的看法对你们并不重要呀！”这一招，他们必然无功而退。

有人请你做公事上的“和事佬”，你其实有不少应留意的要点。

部门主管们之间，有太多的微妙关系存在，大部分是亦敌亦友的，无论私交如何要好，在老板面前，既然是在竞争之下，他们却是有数不完的斗争。今天，某甲跟某乙像最佳拍档，在办公室成了“铁哥们”，但很有可能几天后，两人却反目变成仇人了。

所以，某些人可能为了某些目标，希望化干戈为玉帛，以方便日后做事，但亲自出面又太唐突，于是便找来“和事佬”。本来便人家化敌为友，是一件好事。但做好事之余，请做些保护自已的工作，亦即是给自己的行动定一个界线。

例如有人请你做“和事佬”，你不妨只做饭约的陪客，或作为某些聚会的发起人，但不宜将责任全往头上冠，反客为主。你最好是对双方的对与错，均不予置评，更不宜为某人去作解释，告诉他俩“解铃还需系铃人”，你的义务到此为止。

对上司不满、对公司不满，永远大有人在，遇上有同事来诉苦，大指某人有意刁难他，或公司某方面对他不公平，你应该做到既关心同事的利益，又置身事外。

例如，同事与某人有隙，指出对方凡事针对他，甚至误导他。

你若许会很有耐性的听他吐苦水，听他细说端详，但奉劝你只听，不问。尤其是切莫查问事件的前因后果，因为你一旦成了知情者，就被认定是当然的“判官”了，这就大为不妙。

你只须平心静气开导他：“我看某人的心地不差，凡事往好处想，做起事来你会更开心的。”

要是对公司不满，你的立场就必较复杂，站在公司立场是你应该的，但站到同事那边，又有害无益。可是，人家来找你，保持缄默实在不礼貌。不妨这样告诉他：“公司的制度不断改进，这次你觉得不公平，或许是新政策的过渡期，但不妨跟上司开心见诚谈一下，但犯不着坚持己见。轻轻带过才是上策。

一位向来忠心得很，已服务公司多年的同事，突然告辞，惹得众说纷纭，不少同事还千方百计去细问当事人，誓要找出真相。

其实，知道了真相，对你有好处吗？肯定没有，坏处倒有一大堆。例如，你或

会无端卷入人事漩涡，晓得行政层的秘密对你的工作态度多少有些影响。还有，你更有可能被列为“某类分子”。

所以，过去的即将过去，不必去追究了；除非这同事向来与你颇投契，自动向你诉衷情，但你亦只宜做个聆听者。万万不要做“播音筒”。

你应该做的是送上诚意的祝福，赠对方一件纪念品，当作纪念你俩的情谊吧！又或者，请对方吃一顿饭，当作饯别。

至于其他同事的行动，大可不必理会，也不必加以批评，这叫做独善其身。

你本来就非好管闲事之辈。却偏偏遇上一个爱诉苦的同事，叫你感到烦不烦。

老实说，你一万个不愿过问，连听也不愿意，却怕产生不必要的误会，或者有后遗症，所以常常有进退两难之感，却苦于无法摆脱对方。

遇上这种“烦人”，既妨碍工作，又没有好处。所以，你必须想办法杜绝之。

第一，你可以借口较忙，遇上对方单独邀约午膳、下午茶等，一概以“忙得不能抽身”为理由推却。凡想诉苦之人，情绪冲动，你一拖再拖，他肯定没有耐性再等下去，这样，你不是可以溜之大吉了吗?

第二，是“装傻”。一个善解人意的人，永远会是一个好听众。但是如果你凡事听或者你显得心不在焉，漠不关心，牛头不对马嘴，对方也一定会无趣而退，另寻可分担苦恼的人，于是，你无疑就脱离苦海了。

在公事酬酢繁忙的圈子里，许多不妙情况是无可避免的。例如在一些商务午餐或晚宴上，许多时候就有以下情况发生：甲与乙有心病，见了面互不理睬，但两人与你皆有一定的交情，必然会上前跟你交谈，互道近况的。

在同一时间，两人分别朝你走过来，怎样好呢?

比较理想的做法是，装作看不到两人，低下头去捡杯饮品，或整理衣衫，看谁先走到面前，就跟谁说“你好”。既然两人不和，乙若见到甲正跟你招呼，自然会却步不前，那就能够避免二人与你一起的情形出现了。

好了，当人寒喧完毕，说过“拜拜”之后，请尽速主动找乙，忘记刚才跟甲有关的一切，只与乙尽情闲聊。

更糟的情况是，你发现给你安排的座位，刚好是夹在甲与乙中间。遇到这种情形，你怎样做? 你最好先发制人，去找主办方，随便说一个理由，请他替你调一个座位。总之，两方面俱不得罪，或者置身事外为妙。

最近，你发现自己处于十分尴尬的局面：两个同事因私卖交恶，互不理睬。而你就成了“两边人”，成为两人争着拉拢的对象。

你本来深明公私分明之理，问题却是两位同事弄得混淆不清，致令你有点不知如何是好。

中庸之法是，让一切保持常态，就当什么事没有发生过吧。

更清楚一点来说，进行任务时，心里切莫以“这两人不会合拍，由我去做吧”这本，硬要自己做些不在行的事，令事倍而功半，事情本来应由谁去负责，就让谁去执行吧，以免吃力不讨好，甚至白白惹祸上身。

即使有人不愿意，请提醒他：“这任务一向是你的工作范围，仍由你去处理，

效果一定更理想。”

要是对方索性请你代劳，怎么办？不妨表明立场：“我的职责不在此，恐怕对你有害无益，帮帮忙我是愿意的。但重要决策还是由你决定吧！”

左右做人难是个常见的问题。

应付这问题有两个办法。第一尽可能避免陷人需要左右做人的环境。第二个办法是设法避免要“左右做人”时，应当怎样应付。

要避免“左右做人”

第一戒是切要避开介人任何冲突的可能性。

第二戒是要避免采取立场。

第三戒是切忌选择可能陷人冲突的斗争的地位。

第四戒是切忌做任何事的公证人。

第五戒是即使已陷人左右做人之局，也要想办法使出“缓兵之计”，以图脱身。

问题是，尽管要避免左右做人也不绝无办法，但有时仍然逃避不了。而且从另一个角度看，永远避免采取“两头蛇”的立场也大概行不通。

如果真要面对现实，非得在左右之间作抉择时，应当怎样应付？

第一，看清楚左边的人是谁，右边的人又是谁。

古语说：“帮理不帮亲”，此言完全不符合做人的技术原则。按照做人的技术，我们应当“帮亲不帮理”才对。

帮理不帮亲只是个道德问题，帮亲不帮理才是做人的技术。

你的老婆和别人吵起来，你帮谁！谁有理都用不着问了。

除非“帮亲”而这个“亲人”太没道理，因而犯众怒祸延于已，否则会做人的人一定帮亲，因为“亲”是一种长远的利益关系。

第二，看清楚左边的人“高大”，还是右边的人“威猛”。

根据做人的技术原则，我们绝对要向强权屈服（不过，要屈服也不必表面打恭作揖，可以心底里看谁恶帮谁，而帮的时候，总可以说出一番大道理来。）

不向强权屈服当然可敬，但你最多成为烈士，受后人敬仰。你要命还是自顾赔了命博取后人敬仰？不用说，你一定要命，继续做人。

有时也会民生“强权”与“亲”的冲突，那就要看两者中哪一个更有长远的重要性了。譬方说，老婆与老板二老之间，老板虽恶，但老婆既恶且亲，便会占优势了。

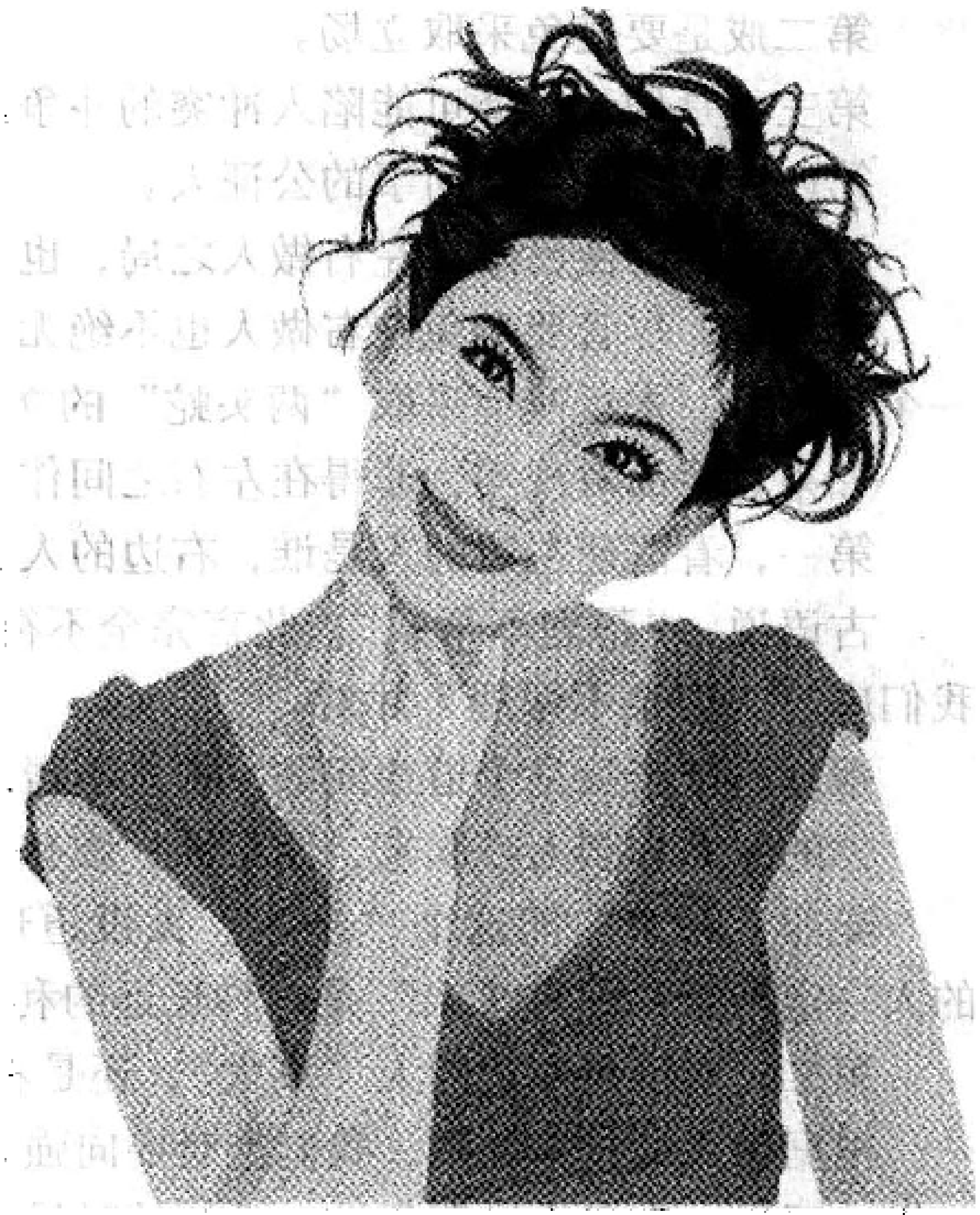
左右做人的技术，要点其实只是要你在左右之间作一个选择。做人必需有立场，明乎此，左右做人也许并不太难。

要点只是“怎样作选择”

卷四　借你一双慧眼吧

社会生活，光怪陆离，诚实与欺骗同在，真理与谎言共生。君不见，人世间一幕幕悲剧与闹剧，数不尽的烦恼与不幸，许多皆源于各种欺骗与诺言。种种骗局，不可胜数，并危害之大，可恶之深，真可谓难以尽言。而且社会文明越发展，社会情况亦愈复杂，也就愈见机巧、奸诈，令你防躲犹恐不及！

1. 虚虚实实何是真



谎招里掺进几分真情，就容易使人轻信，骗局里夹带几分实在，就容易使人上当，某些商人正是利用人们这种心理特征，采取虚虚实实，真真假假的手法，使对手摸不清底细，产生判断行为错误。

有一无业人员，承包一副食公司的一个门店，因为好吃懒做，生意一天不如一天。

一次他来到北方某县，经人介绍，认识了一个经营干鲜水果的商店老板。他自称是某市副食公司副经理，并有介绍信、工作证、名片等等。他要水果商店老板给他组织几万斤当地特产大红干枣，经双方协商，以每斤 1.5 元成交，并签订了购销合同。

由于价格合理，又是大买主，商店老板不敢怠慢，很快便收集上来 1000 多公斤上好干枣，托运到这个无业人员指定的地点。

没多久，货款如数汇了过来。随后，商店老板又收到了要求再组织 10000 公斤的电报，商店老板觉得这么大数，心里没把握，但已经有一次交往，觉得对方挺讲信誉，又有固定单位，于是就决定再派人组织货源。

为了保险起见，组织货源之前，他又给无业人员拍了电报，称资金不足，要对方先付一部分订金，对方没打折扣就把定金汇了过来。商店老板认为这次是万无一失了，使大胆组织货源，立即出动人马，四处收集，很快 10000 公斤货又托运到对方指定地点。

然而，这一次不像上一次，过了两个多月。仍不见对方回音。水果店老板觉得情况不妙，找到某市副食品公司。结果，副食品公司的人说，这个人还欠他们的承包金，已经失踪了很长时间了。这位水果店老板急得黄汗直流。但谁又能帮他把货

款追回来呢?

这则案例都是行骗人给受骗者一定实惠，让受骗者得到一些实利，而行骗者则借此虚幌一枪，后面的“大利”对于受骗者来说只是虚设的。行骗人这种虚实相乱的伎俩往往使一些受害者难以觉察。

有的行骗人则又采用先声后实的战术。在生意场上，买主利用出高价或卖主用报低价这种假出价格的方法，排除交易中的其他对手，并稳住谈判对方，一旦其他对手不再问津，而剩下甲乙两方最后成交时，假出价格一方，如做为买主，则大幅度降价；如作为卖主，则大幅度提价。这时，另一方虽然因价格变动而不愿成交，但因为其他买主或卖主早已被排除，也不得不忍痛答应，只好受损失。

香港某公司想出售一部旧机器，登出了广告。价格10万美元。几位有兴趣的买主来看货，其中有一位买主愿出9万美元高价，并当场交了定金。卖主想不到这部机器竟能卖到这么好的价钱，就不再考虑其他买主，只等交易正式成交。

可是一连几天过去了，却丝毫不见动静。之后，买方来人，说当时出价太高。同伙不同意；同时，他还提到他们作了调查，实际这部旧机器不值那么多钱，仅值5万美元。

卖主非常生气，但由于已排除了其他买主，不愿作广告而一切重新开始。同时他们自己也怀疑，这部旧机器可能真不值那么多钱。

于是经过双方讨价还价，结果以6万美元成交。而当初有人曾出7万美元，卖主却没有卖。

可以看出，那位买主当初出9万美元，实际上他根本没打算以9万美元成交。目的不过是施烟幕弹，放出风声，吓走其他竞争对手，以使自己成为唯一的交易对象。而进入实质性谈判阶段才托出底盘，搞得对方猝不及防，进退维谷。

要防止这类骗局，在谈判时，如作为卖主可要求对方先预付大笔定金，或提出成交截止日期，或要求当场签订购买合同等条件。假出价的买主，一看他的诡计有可能被识破，也会托辞不谈的。

2. 以退为进

兵法上有“欲擒故纵”之计，文雅点的解释是“欲抑之，必先张之；欲擒之，必先纵之”。老百姓说得粗俗些，就叫做“养肥了猪猡再开刀”。其意思是：凡想控制别人的，在形势未许可或者是条件不具备时，必先满足其欲望骄其志气，或暂时不露锋芒，以令其放松戒备。套用政治术语就是“以退为进，欲抑先与”。

“养肥了猪猡再开刀”在商海大战中，是常被人加以运用的。比如，所谓“流血大甩卖”、“大减价”、“X折优惠”等，是商家惯用的手段。这种手段成功的奥秘就在于能使顾客产生占便宜的满足感，自然到头来仍是经营者占了大便宜的。

让我们看一则现实生活中的事例吧！

1987年8月，某市昌五镇来了5名年轻人，他们都操江苏口音。5人中，两个男的住在万里旅馆，另外两女一男住在东华旅社。他们声称来此地做生意，要长期住在这里，两个旅馆经理求之不得，待之十分热情。

第二天，住在万里旅馆的江苏客询问经理："这儿有卖银元的吗？"

经理说："没听说过。"

客商拿出一枚银元送给经理看。经理说；"在我们这地方，一块银元就值5元钱。"

客商则说："香港有个老板托我们专门来收购银元，有多少要多少，每块按70元付。另外，还给10元钱好处费。"

万里旅馆经理一听，立刻来劲头。他连忙答应一定帮忙收购银元。在东华旅社住的江苏客商也向本旅店经理讲述了要收银元的事情。

第三天，两家经理便四下奔波，收购银元。可是，忙乎一天，连一块银元也没有收购到。返回自己旅店时，发现收购银元的客商已经走了，好在留下便条，称他们去哈尔滨提取收购银元的款项去了，三天后持币前来取货，两个经理看了便条，仍在做着银元生意的美梦。

说来也巧，两位经理刚刚吃过晚饭，在同一时间内，都各自来了一拨湖北某要介绍信的旅客。这时，万里旅店来的是两女一男，而东华旅社来的是两名男子，住宿安排妥当后，万里旅店住下的那两女一男问本店经理："你们这地方有收购银元的吗？"

经理一听，心想又有送上门的发财机会了，连忙问道："有，你一块银元要多少钱？"

客商答道："现在市面上行情是每块70元钱，我们急着想回老家，你若诚心要，我就做个人情，便宜一点，每块给35元就行。"

这么大的利润，万里旅馆经理毫不犹豫。买下了217块银元，当下付给湖北客商现款7600元。与此同时，东华旅社住下的两名男子也用同样的伎俩，诱使旅馆经理买下229块银元，付现款8000多元。

交易完结，两家"湖北客商"就立即结算手续，先后离去。两位旅馆经理满心欢喜坐等江苏客商回来收购银元，屁股不动窝，净赚好几千元，不亦乐乎！

然而，一连等了数天，"江苏客商"也没有回来。两位旅馆经理有点慌神，拿着银元去找人签定，才知道手上购得的银元全是假货！两位经理差点昏过去了！原来，5个"江苏客商"与5个"湖北客商"是乔装打扮的5个骗子，他们运用调换旅店，改变身份，施展了"连环套"，诱使贪利者上当。

3. 白天鹅变成丑小鸭

商场如战场，到处布满了地雷与陷阱，稍不留心，就可能落入圈套。有这么一种人，在商务谈判、成交的过程中，常乘人不备将看好的货物暗中调换，以假代真，从而使他人在不知不觉中受骗。

1990年第8期《法制与生活》中刊登了这样一则案例：

吉林省集安市体委商店走进一高一矮两个青年，两人站在柜台前交头接耳地嘀咕："这事要是办成了，咱们花个千儿八百的也行。人家给咱办事不容易，咱也不能太小气。"这些话飘进女店主张桂兰的耳朵中，她对送上门来的大生意喜出望外，

热情地询问两位青年想买点什么。两位青年人告诉店主，他们要买些名烟送人，便买了6条良友、6条阿诗玛、1条健牌，共13条香烟，装入一个崭新的黑色人造革皮箱里，矮个青年拉上链掏出一把小黑锁头仔细地锁上。高个青年从怀里掏出钱；边数边对女店主说："你给我开个发票。"在女店主转身从货架上取发票的瞬间，矮个青年把柜台上装烟的皮包迅速取下，从另一个飘然而至的青年手中接过一个一模一样的黑色提包放在柜台上，待女店主转过身来，那个幽灵般的青年已拿着装满香烟的提包消失了。

女店主开好发票，待要收款，高个子青年带着一脸遗憾对女店主说："哎呀，我带着的钱不够。这样吧，我找会计取钱，提包先放在你这里，取了钱，我再来取。"女店主见黑提包还放在柜台上，就顺口答应了。两个青年骑自行车扬长而去。

两个取钱的青年如泥牛入海，杳无音信，女店主疑塞顿生，求一位顾客把提包上的锁弄开，拉开拉链一看，在场的人不禁倒吸一口凉气，提包里哪里还有香烟，只见一些纸板、木棒、酒瓶子塞满了提包。

这是由三人共演的"调包"戏。先出现两个，一唱一和，故意说给店生听，让店主知道是宗大买卖，再趁店主开发票之时窜出一人，调换提包，最后又谎称带钱不够，回去取钱，留下"货物"，全部离开现场，店主误以为"货物"还在，不会疑心几百元的货物就在这一瞬间从容地"调"走了。

眼下，社会上各种奖券名目繁多，奖金数额越来越大，奖品档次越来越高。这自然吸引了许多人。有一些心术不正之人，一双贼眼盯着那些奖品口水直流，为摆脱摸奖不中的窘迫，也把暗中调包的骗术运用到摸奖活动中，在奖券上做手脚，进行诈骗，大发横财。辽宁省新民县胡台乡东古营子村村民尹学双涂改奖券，冒领奖品就是其中一例。

1990年盛夏的一天，尹学双揣着1500元现金外出做买卖，来到沈阳，跑了几天，钱花了不少，却一桩买卖也没做成。

在一家商店门前他看到这里彩旗飘扬，锣鼓喧天，原来这家商店正在进行有奖销售，他花掉了700多元，却连一个奖边也没沾上。他有意心灰意冷，蓦地，他发现其中一张奖券的号码只要稍加改动，就可以变成一等奖的奖券了。

于是，他拿着这张奖券来到僻静之处，用烧过的火柴棍儿，涂改了奖券上的一个号码。接着，微笑着来到抽奖处，又买了两张奖券，在抽奖箱内装模作样地摸了一阵，拿出两张，递给卖奖券的人，奖券打开了。卖奖券的人把奖券和大红纸上的奖号反复对了几遍，说："你中大奖了，是一部建设牌摩托车。"

一台崭新的摩托车推到他面前，他转手以1700元人民币卖给了旁边的一位年轻人。

初战告捷，尹学双尝到了甜头，以后的两个月，他先后流窜到辽宁省辽中县、灯塔县以及沈阳市等地，先后作案10起，诈骗自行车3辆，电视机2台，摩托车3部，录音机1台，洗衣机1台。

1990年11月初，尹学双来到海伦市，住在亲戚张丛田家。一天晚上，一家人闲聊，张丛田的妻子张桂英念叨起白天买了几张奖券，什么奖也没中，埋怨自己没

运气。尹学双听了，心里早有了主意。

第二天一早，尹学双就上街转悠，买了5张奖券，打开一看没有一张中奖的号码。但他并在乎，因为他已记住了各等奖的号码。又用从沈阳带来的打号机打上了新号码。把张桂英叫来，如此这般耳语一番。

张桂英掏出了10元钱，买了两张奖券，一倒手，把另外两张涂改过的奖券递给了工作人员，小伙子一看，大吃一惊：一张头奖，一张三等奖。

张桂英得了一台彩电，一辆自行车，没法拿，还叫了一辆出租车，车子开出不远，就有人招手叫车，原来是尹学双得了个二等奖，抱着一台黑白电视机在等张桂英，上车后，尹学双、张桂英会意地笑了。

4. 空手套白狼

在日常的经商活动中，我们常遇到这样一种情况：有人巧施手段，让你见到有诱惑力的实物或信息，使你对他所言信以为真，或者暂时让你得到一点实惠，吊高胃口，觉得后面有大利可图，而一步一趋地走人他设的圈套。

河南滑县有位农民叫欧人，牵着一头大黄牛前往集市准备卖掉。路上，他拾到一只精致的盒子，顺手装进口袋，找了个僻静角落，想看看金子里装的是啥东西。

他刚从口袋里掏出盒子，只听到一声叫喊："喂！拾到了我的东西想往哪里跑?"欧人只见眼前站着一个流里流气的小胡子青年人，欧人问："这里面装的是啥？说对了就还给你。"小胡子答不上来，要求"见面分一半"。欧人说："我拾的，我要一多半。"打开盒子一看，只见里面两根金灿灿的金项链，里面还有发票，发票上写着：24K金项链，每根单价1200元，合计2400元。小胡子要分一根，欧人要多一半。小胡子答应："给我1000元算啦!"欧人没有钱，就把一头牛给了小胡子。心想，又捉弄这家伙一下，这牛最多值800元，哼，又自赚200元。

事后，经人鉴定，这是两根上面涂有金粉的钢项链，最多值5元钱，欧人听了这话。恰似五雷轰顶。

这位欧人老汉，牵牛去赶集，路上拾到了一具精致的盒子，他只认为捡了便宜，但他哪里知道，这正是行骗人投人的香饵——引他上钩。欧人在僻静处刚掏出盒子，想不到出现一个小胡子——钩鱼者出现了。这时，如果每人平分一根项链，欧人也不会上当。可是，具有诱惑力伪项链，哪里会甘心让小胡子分去一半呢？小胡子装作让步，说只要1000元，王无现钱，竟把一头价值800元的大黄牛给了小胡子，还以为又赚了200元，得了便宜。在欧人看来，从拾到了项链到分钱，步步沾光，而小胡子却步步退让，他哪里知道，这正是骗子步步设的诱饵，正像钩鱼收竿那样，吃了食的鱼儿无法脱钩了。

可以假借的诱饵，形形色色，下面一例，则是以买便宜东西能赚钱为诱饵，引你上钩。

有两个骗子精共同行骗，一个在外物色张罗对象，一个住在旅馆里冒充是收购邮票的。一天，在外行骗的人遇上左某。

两人素不相识，但左某很快被骗子的花言巧语迷惑了。

骗子称，旅馆住着一个收旧邮票的人，每张可赚100元。左某以试试看的心理花100元先买了一张邮票，按照骗子说的房间，到旅馆果然卖了400元。

左某见此生意赚头大，来钱快，何不大捞一把！于是又找到卖邮票给他的那位骗子，苦苦哀求再卖给他一些旧邮票，骗子装腔作势推辞了半天，最后同意将40张旧邮票卖给左某。

左某东拼西凑，借来12000元，双手交给骗子，满心欢喜地接过那40张旧邮票，转身去旅馆卖邮票对，收邮票的人早已逃之夭夭，左某急忙回去找卖给他邮票的人，也早已不见人影。

说起来这两位骗子的骗术也不十分高朗，而且漏洞百出，既然知道有人收购旧邮票，自己为什么不去，而把钱让别人赚？而这位左先生之所以受骗，除了缺乏头脑之外，不正是只看到骗子所设的秀饵，而没有想到诱饵中的鱼钩吗？

上述两个故事中，骗子们投的诱饵毕竟还是客观实在的，让受骗人看得见、摸得着的。还有一些人，在行骗中，连“诱饵”都是虚设的，只是行骗人谎称能够给对方带来某种利益、好处，诸如生产门路、赚钱机会，实际上并无此事。只是行骗人利用“人见利而不见客，鱼见食而不见钩”的心理、只想到他所设的诱饵，而想不到可能受骗。

还是1973年。原苏联在美国放风说，它打算选一家飞机制造公司，为它建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后将年产100架巨型客机。这是一笔价值3亿美元的生意，美国三大飞机制造商——波音飞机制造公司、洛克希德飞机公司和麦克唐奈——道格拉斯飞机公司闻讯后，都想抢这笔“大生意”。苏联在这三家大公司之间周旋，让他们互相竞争，更多地满足苏方条件。

波音公司为了抢到生意，首先同意苏联方面的要求，让20名苏联专家到飞机制造厂参观考察。苏联专家不仅仔细观察飞机装配线，还钻到机密的实验室里“认真考察”，并拍了上万张照片，得了大量资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。波音公司选定专家后，一去不复返。

不久，美国人发现苏联利用波音公司提供的技术资料创造了伊柳辛式巨型喷气运输机。这种飞机的引擎就是美国罗尔斯——罗伊斯喷气引擎的仿制品。

这里，苏联为了获取喷气式客机的有关资料，以价值3亿美元的大生意为诱饵，竟骗得美国三大飞机制造商相互竞争，波音公司更是抢先一步，为了抢到这笔生意，同意苏联方面的种种要求，待前来考察的苏联专家回国之后，还满心欢喜地等待他们回来签合同。其实，这是苏联设的一场骗局。他们将有关资料骗到手之后，自己去仿制，哪里还会签订什么合同？由引可见，苏联放风说的建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，并不是什么大生意，而不过是一个虚设的“大诱饵”而已。

5. 浑水摸鱼

鱼在浑水中看不清它的去向，人在混乱局面中难辨真伪。《三十六计》中的“浑水摸鱼”之计，是利用对手混乱而从中渔利的计谋。商务活动中，用此计谋者

不乏其人。

1981 年最后两个月、在四川省金堂县出现的亿元股票大骗案，搞得满城风雨，就是一帮江湖骗子追腥还臭，浑水摸鱼，掀起的风波。

1981 年 11 月中旬的一个晚上，四川省金堂县一个普通的农舍里，充满着神秘的气氛。房子的主人告诉五六个来访者：“如今到处都有人在搞外国股票，但骗人的不少，大家要提高警惕，谨防上当。我有一张价值 3 亿美元的股票，代号 101，是美国花旗银行 1935 年发行的，分正券、副券和保护券，装在一个金盒子里，现在美国政府决定解冻，恢复其原价值。我国政府正在寻找这种股票，如能献给国家，可以得到 30 万元奖金。”来访者兴奋不已，纷纷要求见识那个金盒。

为了进一步迷感来访者，房主如捧圣器一般。拿出一个土黄色的金属金子，并指着盒子说：“这是十多斤黄金铸成的，就凭这个盒子，都要值十来万元。”他打开盒盖，拿出三张印有花花绿绿各式图案的纸片，指着印有飞机图案的一张说：“这就是 3 亿美元股票的证券，飞机图案表明在全世界都能通用。”随即又拿起印有八角形宝塔的一张说：“这是股票的副券，上面的中国风景，是美国花旗银行在中国的标志。”接着，将另一张印有三缕胡须老人头像的纸片，在来访者面前一晃说：“这是保护券，当时国民党主席的这个老头，就是 3 亿美元股票的中国保护人。”当有人激动地要去拿股票时，房主赶忙挡住，声称不能弄脏了，将“股票”放进盒内，又拿出一卷铜钱大的磁带说：“这是录音带，上面有 1935 年发行股票时花旗银行总裁和中国保护人的对话录音。”有人要听录音带，房主借口没有录音机，而且以录音带讲的是外文，你们听不懂为由搪塞过去。

如此这般，经过房主人绘声绘色的表演，来访者个个像着魔似的都想对这张股票染指。于是房主人把话锋一转说：“这 3 亿美元的股票，是解放前一个大官员买的，他现在已经 80 多岁了，无儿无女，本人又不想出面招惹是非，只要 3 万元钱就愿意出手转让。我没有这么多钱，只有靠大家凑钱入股买下来，向国家献宝，领得 30 万元奖金后，按股分红。”听如是说，来访者纷纷掏钱入股。用同样的手法，在一个多月的时间内，房主人就接待了十来批类似的入股者。

正在此时，一个叫张保民的游手好闲之徒，听到了“3 亿美元股票”之事，便灵机一动，觉得浑水摸鱼的机会到了，不如装扮中央来人，吓唬藏宝人，不论真假他都得合作的。于是，租乘一辆上海牌小轿车，直奔藏宝者家中，单刀直入地说；“我是中央派来收集股票的特派员！听说你有一张 3 亿美元的股票，须经我鉴别一下。”

房主人见此人来头不小，不敢怠慢。只得将那个盒子拿出来，让张保民逐件“鉴定”。张保民边看边连连声称：“真的！真的!”房主人见来者与自己是一路货色，便放下心来。于是一拍即合，演出双簧戏；张要房主人上京“献宝”，他还假装向中央发电报，汇报宝盒和股票情况。而且对前来探宝的人谎称，凡是对献宝有贡献的人、还能得到政府发放的四种特殊证件。一是全国风景区免费游览证；二是多种紧俏商品优先供应证；三是私人财产保护证；四是大城市户口迁移证。

从此，“中央特派员已来川收集股票”的说法在 20 多个县市流传来，而且越传

越离奇，水越搅越浑，风波越掀越大。借着这股“献宝”浪潮，这位房主人又先后制造出“500 万美元”、“100 万美元”的各种股票和小号金盒子。在这股“献宝”狂潮中，又现一些无孔不人的“二道贩子”，冒充上级派来的官员，四处游说招股，从中牟利。

1981 年 12 月 11 日，公安人员直捣贼窝。抓获了制造“亿元股票”骗局的周世洪和冒充中央特派员的张保民等一帮案犯。经查，这伙骗子借以在 20 多个县兴风作浪，诈骗了近十万元巨款的“宝物”，只不过是自己制作的粗劣道具而已。

上面一例所讲的浑水摸鱼，是行骗人故意把水搅浑，把局面搅乱，把事情搞“玄”，自己便乘混乱时机捞一把。

浑水摸鱼表面地日常生活人际交往之中，还可以是以伪装假象掩盖事实真象，使人误以假为真，从而达到骗人的目的。有人乔装打扮装作“尼姑”、“和尚”，到处“化缘”；有人以“行善”为幌子，行医卖假药；有人装成残疾人，乞求捐助；有人伪装结婚梦想出国……种种伪装，不一而足，都是以伪装假象，以假充真而企图浑水摸鱼的。

6. 黄鼠狼给鸡拜年

见义勇为，助人为乐，是最容易赢得人们的信任和好感的。现实会生活中，某些人打着“助人为乐”、“行侠仗义”的幌子，来达到不可告人的目的。

希腊女船王克里斯蒂娜，家有 10 亿美元的财产，500 万吨的油轮船队。她那位于地中海北端的斯科皮奥斯岛，具有重要的军事战略价值。原苏联克格勃妄图攫取女船王的“战略性”家产，施展了“美男计”，企图让克里斯蒂娜堕人情网，而侵吞其家产。但是，如何才能使这位“美男子”接近克里斯蒂娜并获得她的好感呢?克格勃精心策划了一场“舍身救人”的撞车事件，让“美男子”假行侠仗义以接近克里斯蒂娜。

1978 年一天晚上，在希腊首都的雅典大剧院，希腊女船王克里斯蒂娜由苏联驻希腊大使陪同，观看莫斯科芭蕾舞剧团的专场演出，另一个俄国人考佐夫也在一旁就坐。演出结束后，在回公寓的路上，汽车行驶到伯尔美大街时，只见对面一辆黑色的本茨汽车突然向克里斯蒂娜的车冲来，司机驾车让路已经来不及了。克里斯蒂娜眼看危险就要发生。吓得用手捂住自己的双眼，只听到猛烈的一声撞击声，当她睁开眼睛看时，只见那辆本茨车正与另外一辆黑色的雪佛莱相撞，而自己的车子却完好无损。

原来，驾本茨车的是一个醉汉，他的车在马路上横冲直撞，正当千钧一发之际，一辆雪佛莱车从后飞速顶了上去。驾雪佛莱车的正是考佐夫，他受了重伤。克里斯蒂娜十分感动，不久就与考佐夫结了婚。

其实，这一撞车事件，这一“英雄救美人”的“壮举”。都是苏联克格勃精心策划的。他们以此为手段，来打动里斯蒂娜的心，使她堕人情网。这一惊人之举，开始果然得逞，考佐夫成了克里蒂娜的郎君，而且感情甚笃。只是婚后两年多的生活中由于考佐夫的间谍活动露了马脚，女船王才同考佐夫解除了婚约。

日常生产中假惺惺地助人为乐，帮人排忧解难，也可称是假行侠义的一种。

河北省昌黎县有个叫韩俊权的老汉，原来承包饭店已卸任，苦于无事可做。一日，正闷着头在街上溜达，碰上一个名叫郭明盛的人，他们便闲扯起来。老韩忧心忡忡地说：“兄弟，实不相瞒，我还想开饭店，只是发愁没有门路。郭明盛见状，爽快地一拍胸脯，县委副书记某某是我表兄，这事儿包在我身上。”老汉心里一动，连声说道：“兄弟，那就拜托啦！”

次日一大早，郭来韩家说：“我表哥的一张条子，承包饭店的事就谈妥了，只等办手续啦！”老韩闻听惊喜万分，备酒相待。席间，郭问韩。承包饭店需多少钱？老韩胸有成竹地说：“4 万元足够啦！”郭明盛显出一副坦诚磊落的样子，“好，韩大哥咱俩一人筹集 2 万，算咱俩的股。”老韩一见郭明盛都同意入股。说明事情确实有着落，顾虑全无了。

老韩急忙托人从信用社贷款 2 万元。两日后，郭来取钱，老韩将几捆齐整整的“大团结”放到他手上，郭明盛心花怒放，立即就能取出 2 万！老韩暗自称赞，催郭赶快去办手续。

几天过去了，郭明盛一去不回头，老韩到县委大院一打听，某县委副书记根本不认识郭明盛，写条子联系承包饭店一事纯属虚构捏造。老韩气急交加，像泄了气的皮球瘫坐在地上。

韩老头为什么被骗走 2 万元巨款？就是因为他轻信了骗子的话。为什么会轻信呢？又正是因为被行骗人装出一副真诚助人、乐于为人排忧解难的面孔所迷惑。尽管吹嘘县委副书记是其表兄，表兄写条子能联系承包饭店的事，都是他自己讲的，并没有任何凭证。再说，郭从手提包掏出条子，说凭这张条子就能到银行取 2 万元现款，他拿的条子究竟是什么条子韩老头一点也不怀疑，全在于郭明盛假行侠义的伪善嘴脸蒙住了韩老汉的眼睛，致使骗子不费吹灰之力就能得逞，老韩轻而易举地被骗定 2 万巨款。

7. 识破庐山真面目

自然界的昆虫有益虫、害虫之分，人类同样也是良莠不齐，有君子小人之别。在人际交往中，只要你留心观察不难发现，在你的周围就有不少阴险的小人。他们造谣生事、挑拨离间、兴风作浪，很令人讨厌。正人君子唯恐避之不及。俗话说，宁肯得罪十个君子也不要得罪一个小人。可见“小人”为害之大。这些小人经常在背后给你使绊儿，在上司面前排谛你，在同事中贬低你，甚至会在你的家人面前诬陷你！实在令人防不胜防。要知道，在大多数情况下，善良感动不了卑鄙，正直消除不了无耻。为了避免自己受到伤害，你就必须认清小人的丑恶嘴脸，用慧眼识小人的招术，为自己构筑一道防火墙！

对大多数人来说，要分清谁是君子谁是小人并不是件容易的事。常言道，“君子坦荡荡，小人常戚戚”。这主要讲的是君子胸怀坦荡，小人心胸狭窄，报复心强。但大多数小人隐藏较深，很难被人轻易识破，不象京剧中的脸谱、生旦净末丑，一目了然。所以，你要识别险恶的小人，以便做到防患于未然就必须有一定的眼力。

春秋时期，著名政治家管仲就是一位慧眼识奸佞的高手。管仲曾辅佐齐桓公称霸中原，当管仲病危时，齐桓公前往探望，与管仲谈到万一有什么不幸，由谁来接相国之职。桓公向管仲："易牙怎么样?"管仲乘机提醒桓公，千万不可任用易牙、竖刁和卫公子开方三人。这都是齐桓公身边的红人，深得恒公的信任和宠爱，在宫廷内外声名显赫，被时人称为"三贵"，他们分别通过不同的手段讨取了齐桓公的欢心，逢迎献媚，各显神通。

竖刁讨好桓公，是凭他聪明机灵的天资，利用侍候桓公之便，大献殷勤，投其所好，迎其欢心，时间一长，桓公的日常生活一刻也离不开这位亲情太监了。于是，竖刁便成了桓公身边最亲近的人。

易牙是齐国宫中的一位厨师。他精于烹调技术。善制各种美味佳肴，由此逐渐获得了桓公的宠幸。易牙为了谋取高位，甚至不惜杀害了自己的亲生子，供桓公作美餐。据说，有一天齐桓公召见易牙，问道："听说你善调味?"易牙回答说是。于是，桓公随即开了个玩笑，说："寡人对人间的鸟、兽、虫、鱼的味道都食过了，唯独没有食过人肉，不知人肉的滋味怎样?"此话本来是桓公随便说的一句笑话，但易牙是一个有心计的人，他听后便暗记在心里，思索着如何做出一顿美味的人肉来献给桓公。经过几番思索，他把主意打在自己亲生儿子身上，认为用儿子的肉献给桓公，一定会博得桓公的欢心。

一天午膳，易牙亲手给桓公献上一盘蒸肉。桓公观其肉，嫩如乳羊，尝其肉，其肉嫩美则远胜于乳羊。不一会儿，桓公就把一盘肉吃了个净光。食罢赞不绝口，问易牙："这是什么肉，味道这么甘美?"易牙立即跪而回答："这是人肉。"桓公一听吃惊地问："这是从哪里弄来的人肉?"易牙回答说："这是微臣亲生儿子身上的肉。臣的长子，今年已三岁了，臣听说过，'忠君的人，不顾其家'，主公没有尝过人肉的滋味，所以把儿子杀了，献给主公尝尝，以表忠心。"桓公听事，心里很不舒服，再没说什么，挥手示意易牙退下。易牙走后，桓公虽然感到恶心，但又暗自思忖：易牙这样做，非人情也，然而他能为寡人而忍心杀害自己的亲生儿子，足见其一片忠心！从此对易牙非常宠信。

卫公子开方获得桓公的宠爱，则是通过对桓公的极力吹捧奉承而博取的。开方本来是卫国的太子，齐桓公率兵讨伐卫国时，卫国军队仓猝应战，结果被齐军打得一败涂地。卫国国君只好派自己的长于开方前去求和。等到和议达成后，公子开方却不想回卫国了。他看到齐国强盛，即向齐桓公提出愿意留在齐国。桓公不解其意，问开方："你是卫侯的长子，将来要继承卫国的君位，为什么要舍弃千乘之尊而甘心屈仕于寡人呢?"开方乘机把桓公奉承了一番，说："君侯是天下贤侯，如果能诗侯君侯，我将感到荣幸之至，远远胜过自己做国君!"桓公一听这话，心里乐滋滋的，遂拜为大夫之职。

竖刁、易牙、开方三人，就是这样各自获得了齐公的宠爱。旁观者清，当局者迷。齐桓公被易牙、竖刁、开方三人的表面殷勤、人肉滋味、甜言蜜语迷住了心窍，昏昏然而毫无觉察。然而，齐相管仲则从这三人的言行举动中，洞察出这帮人的小人面目和狼子野心并请桓公提高警惕。

齐桓公听了管仲的话，颇不以为然，说："易牙为了满足我的要求，不惜烹了自己的儿子给我做肉羹，爱寡人胜于爱自己的儿子，难道他对我还不够忠心吗?"管仲说："不爱亲生骨肉是没有人性，没有人性的人，又怎么会真心对您哪?"齐桓公又问："竖刁阉割自己来侍奉我，说明他爱我胜过爱自己的身体，这样的人难道还会对我不忠吗?"管仲说："人没有不爱惜自己的身体的，狠心毁坏自己身体的人，又怎么可能真心忠于您呢?"齐桓公说；"卫公子开方舍弃了做千乘之国太子的机会，而屈身做我的臣下15年，父亲去世也没回去奔丧，这样的人我还不应该信任吗?"管仲说："人最亲的莫过于父母，对父亲尚且如此无情，又何况对他人呢！况且千乘之封地，是人梦寐以求的，他放弃千乘之封地，俯就于国君，他心中所追求的必定过于千乘之封。请您务必疏远这三个小人，宠信他们国家必乱。"

一代贤相管仲不愧有远见卓识，凭着自己敏锐的洞察力及时发现并揭穿了齐桓公身边这三个好佞小人的险恶用心，用"人之常情"与易牙等三人的言行加以对比，反衬出了这三人的小人伎俩，可谓有知人之明。

可惜在管仲去世后，齐桓公未能接受管仲生前的劝告，启用竖刁、易牙、开方等人。三年后，他们乘桓公病重之机，勾结起来公然作乱，他们把住宫门，不准任何人进去，最后把齐桓公活活饿死。齐桓公临终前叹息道；"悔不该本所管仲之言，才有今日之祸，管仲真不愧是圣人哪，圣人看问题都是有远见的。"

只有识别小人，方能做到有备无患。管仲的识人之术也许能给我们提供一些有益的借鉴。

稍有处世经验者都知道，每个地方都有"小人"，和"小人"的关系若没有处理好，常常要吃亏。

"小人"没有特别的样子，脸上也没写上"小人"二字，有些"小人"甚至还长得又帅又亮，有口才也有内才，一副"大将之才"的样子。不过，"小人"还是可以从行为分辨出来的。大体言之，"小人"就是做事做人不守正道，以邪恶手段来达到目的人。他们的言行有以下特色：

——喜欢造谣生事；他们的造福生事都另有目的，并不是以造谣生事为乐。

——喜欢挑拨离间；为了某种目的，他们可以用离间法挑拨同事间的感情，制造他们的不合，好从中取利。

——喜欢拍马奉承；这种人虽不一定都是小人，但这种人很容易因为受上司所宠，而在上司面前说别人的坏话。

——喜欢阳奉阴违；这种行为代表他们这种人的行事风格，因此对你也可能表里不一，这也是小人行径的一种。

——喜欢"西瓜倚大边"；谁得势就依附谁，谁失势就抛弃谁。

——喜欢落井下石；只要有人跌跤，他们会追上来再补一脚。

——喜欢找替死鬼；明明自己有错却死不承认，硬要找个人来背罪。

事实上，"小人"的特色并只这些，总而言之，凡是不讲法、不讲情、不讲义、不讲道德的人都带有"小人"的性格。

8. 不与小人结仇

有这样一则故事。

有个人在临终前交代他儿子务必替他报仇，儿子问是为了何事。这个人说：十年前在一个聚餐场合某人挟了我想吃的一块肉。儿子问他，当时为何不赶快挟起来吃？那人说，因为筷子上已有一块肉。儿子说，把那块内赶紧吃掉呀！那人说，可惜我嘴里正吃着一块肉！

常言道；君子不念旧恶。这是对君子的要求，也是君子的标准。但事实上真正能做到“不念旧恶”的能有几人？有的人宰相肚里可撑船，有的人则不然，芝麻大的小事也会记恨在心，难以释怀。在人际交往中，我们常会不自觉地得罪这类心胸狭窄的“小人”，而且有时得罪了，自己也不知道。这些人不但“不忘旧恶”。而且会耿耿于怀，一有机会就要加倍报复“消消心头之根。”

有不少人嫉恶如仇，他们对小人不但敬而远之，甚至还抱着仇视的态度。在这里，我想敬告诸位。千万不要嫉恶如仇。因为这样做固然足以显示出你的正义，但在人性丛林里，这并不是保身之首，反而凸显了你的正义非常不切实际。由于你的不正义公然暴露了这些小人的无耻、不义，为了自保、为了掩饰，他们会对你展开反击，这些反击往往令人防不胜防。也许你不怕他们伺机报复，也许他们也奈何不了你，但你要知道，小人之所以为人，是因为他们始终在暗处，使用的始终是卑鄙下流的手段，而且不会轻易里手。你别说你不怕他们对你的攻击，看看历史的血迹吧，有几个忠臣抵挡得过奸臣的陷害？

和小人保持距离就行了，不必嫉恶如仇地和他们划清界线，毕竟他们也是需要面子的！唐朝名将郭子仪和宰相杨炎对小人的不同态度恰恰说明了这一点。

郭子仪身为国家老臣，是平定安变之乱的卓越将帅。有一次，郭子仪正在生病、当朝权臣卢杞前来拜访——此人乃是中国历史上声名狼藉的奸诈小人，相貌丑陋，生就一张铁青脸，脸型宽短，鼻子扁平，两个鼻子朝天，眼睛小得出奇，时人甚至把他看成是个活鬼。正因为如此，一般的妇女看到他这副尊容都不免要掩口失笑、郭子仪听到门人的报告，马上下令左右姬妾都退到的后堂去，他独会凭见等待。卢杞走后，姬妾女待们又回到病榻前问郭子仪：“许多官员都来探望您的病情，您从来不让我们躲避。卢中丞来为什么就让我们都躲起来呢?”郭子仪微笑着说：“你们有所不知，这位卢中丞相貌极为丑陋而内心又十分阴险。你们看到他一定会忍不住发笑的。那么他一定会忌恨在心，如果此人将来掌权。我们的家族就要遭殃了。”

郭子仪不愧有识人之明，他认清了卢杞的阴险面目，虽然位极将相，也不敢得罪他。

卢杞的爷爷是唐玄宗时的丞相卢怀慎，以忠正节俭著称，从不以权谋私，清廉方正，是位颇受时人尊重的贤相。他父亲卢奕也是一位忠烈之士。卢杞在平日里不注意衣着吃用，穿的很朴素，吃的也不讲究，人们都以为他有祖风。卢杞本人也善于揣摩人意，很有心计，貌似恭谨。容易取得别人的信任。俗话说。大奸似忠。卢

杞靠一套左右逢源的本领很快就由一名普通的官员爬上了丞相的宝座。卢杞当上丞相之后，与其他奸臣一样，最先要办的就是巩固已得的地位，树立威权，打击异己。

当时，杨炎与卢杞同是宰相，但杨炎是中国历史上著名的理财能手，他提出的“两税法”对缓解当时中央政府的财政困难立下了汗马功劳。后来的史学家评论他说。“后来言时利者，皆莫能及之。”可见此人确实是个干练之才，受时人的器重和推崇。此外，杨炎一表人才，而且博学多闻，文词雄丽，精通时政，具有卓越的政治才能。然而，杨炎有宰相之才，而无宰相之度。尤其是在处理与同僚关系问题上，他恃才傲物，目中无人，嫉恶如仇。对卢杞这样的奸诈小人，他根本就没有放在眼里，缺乏政治家应具有的四通处世韬略。

由于卢杞不仅貌丑，而且也没有什么真才实学，杨炎当然瞧不起他。唐代有个制度，就是几位丞相每天要在政事堂一起用一次餐，称为会食。杨炎看不上卢杞，多次借故推辞。每次上朝都托说身体不好，独自到别处休息，不齿与卢杞共商国事。卢杞也明知道他不愿与自己同桌进食，对杨炎切齿痛恨，必欲除之而后决，从此二人结下仇怨。可见在这一点上，杨炎与郭子仪相比确实要略逊一筹。

卢杞与杨炎结怨后，千方百计谋图报复。他深知自己不是进士科出身，又面丑如鬼，故极尽阿谀奉承媚主之能事，并逐渐取得了唐德宗的信任。

不久，机会终于来了。节度使梁崇义背叛朝廷，拒不受命德宗命淮西节度使李希烈带兵讨伐。杨炎不同意重用李希烈，认为此人反复无常，极力谏阻德宗，德宗很不高兴。李希烈受命掌握兵权后，正碰上连日阴雨，进军迟缓。德宗是个急性子，就去找卢杞商量。卢相见机会已到，就趋势说：“李希烈之所以迁延徘徊，只是因为杨炎还被重用。陛下何必爱惜一个杨炎而耽误了大功呢？不如暂时免了杨炎的相位，使李希烈心情舒畅就会竭心尽力于朝廷了。事后再起用他，也没有什么关系”。德宗认为有理，就听信了卢相的话，免去了杨炎的丞相职务。就这样，杨炎因为不愿与小人同桌就餐而莫名其妙地丢掉了相位。

不久，卢杞又进谗言害死了被贬的杨炎。他向德宗上奏，诡称杨炎建家庙的地点正是开元年间宰相萧嵩准备立庙之地，因为玄宗曾到此地巡游，看到此处王气很盛，就让萧嵩把家庙改建在别处了。如今杨炎又在此处建家庙，必有谋反之心。近日长安城内到处传言：“因为此处有帝王之气，所以杨炎要据为已有，这必定是有当帝王的野心”。德宗听后勃然大怒，下令缢杀杨炎。卢相借助德宗之手，干掉了自己的一个政敌。

大书法家颜真卿是三朝老臣，在安史之乱中表现了崇高的气节，官至太子太师，在社会上名声很大。颜真卿为人忠贞，正直敢言，但不知在什么地方得罪了卢杞，总想把他排挤到外地去。若论书法和气节。颜真卿堪称为当世一流，但要对付卢把这样的奸诈小人也是苦无良策。本来颜卢两家曾是世交，父辈曾携手并肩浴血沙场，为颈吻之交，但即便如此，卢相也不放过。颜真卿是个直性子，也知道卢杞要整治自己，一天他特意赶到中书省对卢杞说。“我过去因遭小人憎恨，曾长期被排斥在外地。想当年安史之乱时。我与你父亲血战平原，当你父亲的首级被叛军传

到平原时，我用舌头舔干净他脸上的血污，恩深情笃，今天你就那么忍心不念旧谊，真的不能容我吗?”几句话说得卢杞脸色绯红，然而更痛恨他了。不久，节度使李希烈发动叛乱，叛军攻陷了汝州，卢杞见机会难得，就向德宗建议派颜真卿前去劝降。他说：“如果陛下派一位德高望众的老臣去劝说李希烈，他一定会改过自新，不费一兵一卒就可平息叛乱。颜真卿是三朝老臣，名闻海内，如果派他前去，李希烈不久就会归顺朝廷。”这显然是蓄意陷害，但唐德宗对卢柏言听计从，竟信以为真，命令颜真卿去汝州宣抚李希烈。诏书下发之日，举前震惊。结果颜真卿被叛军扣留终于为其所寄。卢杞借刀杀人又除掉了一个眼中钉。

由于小人当道，正直的官员虽然恨之人骨，但也只能在背地里发发牢骚，敢怒而不敢言。奸臣秦桧尽管祸国殃民，残害忠良。颇遭世人唾骂，但此人精通权术在处置“小人”问题上倒是很有一套办法。这也许是因为他本人即为奸佞小人，小人之间臭味相投，沉谈一气。据说秦桧当权的时候，有个书生模仿他的笔迹，以他的名义写了一封信，去拜谒扬州太守。太守发现这是一封假信，就将那封信和他一起押送秦桧，由他处置。秦桧接见了这人，就给他弄了个官当。有人大惑不解，问秦桧为什么要这样做，他说：“此人有胆量敢以我的名义写信，必然不是一般的人物。如果不用一官半职将他束缚住，他就会往北逃到胡人那里，或者逃到南方为越人效力”。乍听起来，一副深谋远虑为国为民的姿态。其实，秦桧内心还有不便言明的的隐曲，假如此人为自己的政敌利用，对自己施出小人伎俩以其人之道还治其人之身，岂不太危险了吗！

“不与小人结仇”，这是每个为政者都不能不记取的警世之言，除非你甘愿让自己的仕途布满坎坷！

9. 该出手时就出手

常言道：子系中山狼，得志更猖狂。小人一旦得志将会祸患无穷。为了根除后患，最好能在他尚未得势时便得而诛之；该杀则杀，绝不手软。一位伟人曾经这样说过：对敌人心慈手软就等于对人民犯罪。这话确有几分道理。

小人如果没有过人的才干，就不足以危害国家。关键在于这些人心术不正，不愿意接受君子的驾驭，而且往往巧言善辩蛊惑人心。正人君子与之共事迟早会受其害。

少正卯和孔子是同时代人，都在办学校。少正卯的学校人丁兴旺，而孔子的学校却三盈三虚。后来孔子当了鲁国的大司马，就将少正卯杀在宫门外华表台下。

事情的经过是这样的：自从孔子做了鲁国的大司寇以后，就同季孙氏、孟孙氏、叔孙氏三家大夫商议铲除家臣的势力。孔子说：“家臣的势力一大，大夫反倒受他们的压制。必须把他们的城墙改矮，家臣才不敢随便背叛大夫。”

三家大夫都表示赞成，于是便通知三位家臣，让他们将城墙矮下 3 尺。三位家臣闷闷不乐。正在这时，他们想起了鲁国名人少正卯，请他出出主意。

少正卯极力反对孔子的主张，说道：“为了保卫国家才把城墙砌得又高又结实，不应当改矮。孔先生的这种办法不太合适吧”。

由于少正卯在背后教唆，三个家臣就壮大了胆子，对主人的命令不再理会。

三家大夫见状，便发兵围城迫使家臣就范。由于三家大夫联合行动，讨伐叛臣，季孙氏和权孙氏的家臣被打败，狼狈逃走。

孟孙氏的家臣公敛阳见势不妙，急忙找少正卯出主意。少正卯趁机煽风点火，说道："你把守的成城是鲁国北面的要塞，千万不要把城墙改矮，要是城墙不结实，万一齐国打过来那就守不住了"。

公敛阳受了少正卯指使，态度立即强硬起来，扬言："我为鲁国的安全宁可丢掉自己的性命，也不会听别人的话拆去城墙一块砖。"

孔子听了这话，便让孟孙氏将这件事告诉鲁定公，鲁安公召集群君商量此事。

会上，意见不一。有的主张拆，有的反对拆，各有各的理由。

一向反对孔子的少正卯这时不仅故意顺着孔子的心意，声言赞成孔司冠的主张，应该把城墙矮下三尺去，还乘机挑拨说三家大夫是培植私人势力。

孔子及时识破了少正卯的奸计，立即反驳说。"这太不像话了，三家大夫都是鲁国的左右手，难道他们是培养私人势力的吗？少正卯明明是在挑拨是非，让君臣上下互相猜疑怨恨。这种挑拨是非，扰乱国家大事的人应判死罪。"

大臣们觉得孔子的话有些偏激，都纷纷为少正卯说情。

孔子说："你们怎么知道少正卯的奸诈？他的话听起来好像很有理，其实都是些坏主意。他的一举一动，看着令人佩服，其实都是假装的。像他这种心术不正的虚伪小人，最能够颠倒是非诱惑人，非把他杀了不可。"

孔子最终杀了少正卯。

孔子的弟子子贡事后曾问孔子："少正卯是鲁国的知名人士，先生诛杀了他，恐怕得不偿失吧?"孔子说："人有五种恶行，而盗窃还不包括在内：一是通达古今之变即挺而走险；二是不走正道而坚持走邪路；三是把荒谬的道理说得头头是道；四是知道很多丑恶的事情；五是依附邪恶并得到恩泽。这五种恶行沾染了一种，就不能避免被君子所诛杀，而少正卯是五种恶行都兼而有之。他是小人中的雄杰，岂有不杀之理!"

孔子狠下毒手，诛杀奸侯小人在当时起到了杀一敬百的作用。倘若姑息迁就，让少正卯等奸诈小人得势，恐怕孔子也难保不为其所害。

10. 夜猫子进宅无好事

在法国小说《红与黑》中，主人公于连·索黑尔以引诱女性为手段，企图达到出人头地的目的。在这部小说中，于连是个值得同情的人物，他的做为在西方似乎也无可厚非。但在中国情况就大不相同了，人们对这类人向来嗤之以鼻，谓之"吃软饭"者，纳入"小人"之列。所谓"吃软饭"，说白了就是通过欺骗女方的感情，使其堕入情网之中不能自拔，任其玩弄，最后达到人财两得的目的。在现实生活中，靠"吃软饭"为生者还为数不少。孔先生即是一例。

孔先生现年 39 岁，出生于贫困的乡村，目前为某不动产公司的董事长，主要从事休闲事业的开发。

孔先生的家族世世代代务农，他在家里排行老五，上有四位漂亮的姐姐，由于他是家中仅有的男孩，所以非常受到家人的疼爱。

孔先生的父亲虽然身为农民，但经过几十年的省吃俭用，竟然跃为当地首富。

当孔先生刚从中学毕业时，他的父亲便以 50 岁的年龄离开他，虽然当时孔先生仅有十四五岁，但他却以唯一继承人的身份接掌了这笔庞大的遗产。

这笔遗产是孔先生事业上的转折点。他于 26 岁时，以这笔庞大的遗产作为基础，设立了不动产公司，由自己担任董事长与总经理的职务。

他的公司发展非常迅速，创办才不过十年的时间，就拥有了十多处休闲场所，此外，还经营高尔夫球场、两个溜冰场，以及许多避寒避暑的别墅。

以一个原本贫困如洗的农家子弟，而拥有今天的事业、地位，孔先生真可称得上是传奇式的人物。

庞大的遗产是孔先生事业发展的后盾，而四次婚姻却是孔先生的发展动力。欲了解孔先生的妖怪性格，就得先介绍他对付女人的经验，因为这些经验便是说明孔先生妖怪性格的最好家材。

丁先生有一位独生女，天生丽质，追求者甚众，由于孔先生从小时候开始，便暗暗地注意她、欣赏她，所以在设立不动产公司之后不久，便鼓足勇气向她求婚。

当时丁小姐已经 24 岁了，虽然上门提亲的不乏其人，但每次都被严厉的父亲所阻挠，当然，丁先生更不愿将自己的掌上明珠，许配给农民的儿子。所以孔先生每次登门求婚，总是碰一鼻子灰。

虽然孔先生的个性非常豪放，也崇尚个人自由、但对于丁小姐却不敢有丝毫造次鲁莽的行为。每次在丁小姐面前，总是伪装得很善良有分寸，俨然是位上流社会的绅士，而丁小姐也因为孔先生这种作风与自己父亲的性格迥然不同，而产生了兴趣，甚至于对孔先生表示好感。

孔先生虽然自认为这门亲事绝对成功，但亲自登门求亲的结果，却使他屡吃闭门羹的滋味。如果仅是如此而已，孔先生可能不至于爆发妖怪性格，但不久之后，曾经对孔先生表示好感的丁小姐也逐渐疏远了他，使得他压抑许久的妖怪性格，崩溃于一旦。

孔先生对丁小姐的绝情非常愤恨，决定要找机会报复。某晚，孔先生听说丁小姐与新交的男友在某餐厅约会，于是孔先生便藏着硫酸前往，准备对丁小姐发动攻击。

但丁小姐并没有受伤，反而是丁小姐的男友为了阻止孔先生的暴行，而使得左右双手均受到严重的灼伤。

孔先生虽然因此被判一年有期徒刑，却没有为这件事付出实质性代价。自从发生这件事后，孔先生不但没有改变他的性格，反而变本加厉，不断地侵犯女性。据说被他玩弄过的女性，高达数十名之多，虽然言过其实，但其可怕的心态可见一斑。

孔先生共结婚四次，但每次都是步上离婚之途。

与孔先生结婚的这四位女性，有个共同的特征，即全是暴发户之女。孔先生骗

财骗色的手段真是高明，每次都是先使女方掉入陷井，再以巧妙的手段使女方的父亲，将庞大的财产投资在他所属的不动产公司，当他认为钱骗得差不多时，便暗中命令心腹部下冒犯自己的妻子。

由于孔先生的陷阱布置得实在是太精密了，所以，社会大众根本看不出他的阴谋诡计，反而把孔先生视为受害者，一味地怪罪女方不守妇道。然后，孔先生便把握这个机会，赶往妻子的娘家，边流泪边向岳父岳母哭诉：

“爸！妈！你们替我评评理，从结婚至今，我对她有哪一点不好，凡事我都尽量地顺从她、体贴她，深怕她受到一点委屈，我对她真可以说是无微不至了。你们只要查一查，便可证明我所言不虚，我实在想不透她为什么会做出这种事来……”

孔先生这出戏演得实在太逼真了，他的岳父岳母看到女婿边说边流泪的模样，内心非常难过，只有把头垂低而不说一句话。

‘爸！妈！您知不知道，我已经把所有的生命和财产，都投资在事业上，像这种服务业，最注重的便是信誉，这几年，我不断地苦干，挣扎，到现在才稍见转机，可如今……？

孔先生就是以这种哭诉的方式，将女方的父母玩弄于股掌之间。

这种双面人通常先以低姿势追捕“猎物”，等到“猎物”没有利用价值时，便露出狡猾的面孔，翻脸不认人，甚至于反咬对方一口，往往使人难以相信两种性格竟然出现在同一个人的身上。一旦被这种人缠住时，便像苍蝇一样，赶也赶不走，祸害非常大、孔先生的岳父岳母都害怕家丑外扬，同时为了顾及女儿的名誉，不敢向孔先生要求退回投资的金额；据说孔先生以这种手段所骗来的资金，高达百万以上。

除此之外，没有与孔先生正式结为连理而与之同居的女性也非常多，而且这些可怜的女性也和他的四位前妻一样，财产都被孔先生诈骗得一无所有。

他总共有十家分公司，分公司的总经理一定聘用女性，但自已的心腹（男职员）却不安排在公司内，只让他们担任幕僚人员。

孔先生手下共有十位女性经理，但不知什么原因，这些人至多二年便离职，其实这些女性职员都是被迫离职的。

“我很早就注意到你的才能，我认为如果把分公司交由你管理，我就可以高枕无忧了，假如你接管这份职责，有任何困难，可以尽量向我反映。不要客气。为了让你工作上能够得心应手，我会暗地里在精神与物质方面，给予你支援……”

孔先生非常注重外表，即使是夏天，也要穿着整套的西装、打上领带，甚至于还洒上香水，此外，胸前 18K 金项链，总是摇曳不定，令人眼花缘乱。

女性们自然对于孔先生的事有所听闻，虽然平时也会怀疑孔先生的言行，甚至于认为孔先生是一个有问题的人，但一旦与孔先生一起在高级饭店的房间里卿卿我我，听他细诉一些亲密的话语时，便恍恍炼溜地任他摆布。

凡是被孔先生引诱到别墅的女孩，没有不听他摆布的，但被玩弄之后，快则两个月，慢则两年，就被孔先生抛弃了。如果女孩是公司的经理，孔先生便找种种借口，强迫对方辞职。

"你应该在适当的时机离开公司另谋发展，如果你长期窝在这里，一定会发生许多棘手问题，公司也是一样，无论是男女职员，过于了解公司的事，是非常不好的现象。你是个聪明人，你应该能够了解我的意思。"

要想对付孔先生这种人，首先要做到尽可能避免让对方有可乘之机。俗话说："吃人家的嘴软，拿人家的手短"。如果接受了对方的好处，就有可能落入对方的陷阱之中。其次要及时拆穿对方的假面具。想要拆穿别人的假面具，并不是一件容易的事，但只要我们一发现对方的真面目，便应立刻采取防守对策，让危险减至最低限度。

11. 以牙还牙，以毒攻毒

有这样一则寓言：

一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊来吃，牧羊人的猎犬追了过来，这只猎犬非常高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓它再也不会来打这些羊的主意了。猎狗听了它的话语，看了它的眼泪，非常感动和不忍，便放了这匹狼。想不到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命。

这个寓言告诉人们，对于那些奸使小人万不可有"妇人之仁"，应该以牙还牙，以毒攻毒，以其人之道还治其人之身。若是对坏人动了菩萨心肠，心慈手软，只能深受其害。所以，面对小人的自套和诡计，你必须保持冷静。在对方处境不妙时，不妨痛下杀手，"痛打落水狗"。当对方想用毒计整治你，侮辱你时，最好用对方讲的道理、方法、要求，照样画葫芦，反还给对方，使其搬起石头砸自己的脚，而且"哑巴吃黄连，有苦说不出。"

例如，有个小男孩在一家面包房买了一块两便士的面包。他觉得这块面包比往常买的要小得多，便对老板说："你不认为这块面包比往常的要小些吗?"

"哦，没关系，小一些，你拿起来就轻便些。"老板奸诈地笑了笑。

"我懂了。"

男孩说着，就把一个便士放在柜台上，正当他要走出店门时，老板叫住他："喂，你还没付足面包钱呢!"

"哦，没关系。"小孩有礼貌地说，"少一些，你数起来就更容易些。"

老板哑然。

这里，聪明的小男孩以毒攻毒，巧妙地整治了那个贪便宜的老板。

武则天为了铲除唐朝宗室势力，为自己登上皇帝的宝座扫清道路，也巧妙地运用了"以毒攻毒"的计策。武则天把持朝政后，把宗室清王势力的存在，视为潜在的威胁。为了使自己耳聪目明，及时掌握政敌的动向，扫荡诸王势力，武则天施用了鼓励告密和任用醋吏的权宜之计。

武则天下令，无论什么人，都可以到京城面见皇帝，告机密；凡是告密之事，任何人不得盘查、阻拦；外地来京告密者，沿途地方官员要安排食宿，接待规格如同接待朗延的五品官员一样，即使告密人是监狱中的囚犯，也要优礼有加。告密者

进京以后，武后往往亲自召见，如果告密之人擅长辞令，面色凶狠，两眼凶光毕露，可以做爪牙的，武后立即封官，或授予御史之职，或授予游击将军，并赏赐金银绸缎，如告密者所报不实，也不加追究。由于武后大力提倡，一时间，告密成为一种时髦。人们把告密者和小偷比较，觉得告密比偷窃更好。因为偷窃如果失败，有坐牢的危险，侥幸成功，才可获得金银财宝，而告密者如果有精力、才能就能升官发财，即使失败，对于告密者本人来说也无害处。因此，告密成为一班无业流氓、赌徒、罪犯、无赖之辈获得富贵的捷径。而历史上几个最著名的酷吏如索元礼、来俊臣、周兴都出现在唐朝。

武则天从告密者中选拔了一批新官员，这些人多出身无赖，狡诈残忍，惯于陷害无辜，是一帮杀人不眨眼的刽子手，群小使用异常残酷的手段，帮助武则天镇压异己。武则天借助于告密，利用酷吏扫荡了唐朝宗室势力，唐宗室子弟几乎被斩尽杀绝。

告密和酷吏的横行肆虐，造成了小人钻营，世风败坏，人心惶恐，冤狱遍地，怨声载道。武则天意识到，这个权宜之计的使命已完成；该是收场的时候了。为了安定民心，稳定政局，武则天开始向酷吏开刀。有趣的是，武后整治并铲除酷吏的办法仍是“告密”，真可谓以其人之道还治其人之身。

酷吏周兴，以善于制造“谋反”罪而著称。他草营房管人命，残害无辜，杀人数千，恶贯满盈，朝野上下无不对他恨之入骨。正在他横行得意之时，有人告发他“谋反”，武则天令酷吏来俊臣审理周兴案。来俊臣深知周兴老奸巨猾，诡计多端，难于招供，不好对付，便想出一计，让他痛痛快快地招认。于是来俊臣在受命之后，派人将周兴请至家中饮酒，席间，来俊臣说：“有个罪犯不肯认罪，你看应当采取什么办法呢?”周兴说；“这事容易，拿来一个大瓮，四周燃起炭火，把囚犯装入瓮中，还怕他不认罪吗?”来俊臣于是叫人抬过来一口大瓮，按周兴说的办法，用炭火围住炼烤，然后站起来对周兴说：“有人告你谋反，太后有令，叫我审讯老兄，就请老兄入瓮吧!”周兴恍然大悟，惶恐不安，只好叩头认罪。这便是历史上有名的“请君入瓮”的故

事。

除掉周兴之后不久，又有人告发来俊臣谋反，武则天下令将他斩首于市。为了争取民心，武则天下了一道诏书，历数来俊臣的罪状，将任用酷吏以来造成的灾祸：统统归于来俊臣身上。

武则天借酷吏之手，为她扫荡了政敌，而今又以毒攻毒巧借酷吏的头颅，清洗自身，缓和危机。由此可见，武则天权谋之高明。

自古以来，凡是想处置小人的，往往采用以毒攻毒的计策。如果操之过急，群小便会结成暗党互相勾结，反而有可能招致大祸；缓一缓，他们之间就会互相挤况，不攻自破。以其人之道还治其人之身或其同类往往能收到意想不到的效果。

在日常生活中，巧用以毒攻毒的计策，往往能化解难堪与尴尬，为自己挽回面子。

比如，我国东汉时期的文学家孔融，从小就是显示出其过人的聪明。有一次他去做客，主人和宾客见他小小年纪就谈吐不凡，就纷纷夸赞他。其中有一个客人却不以为然地说道："小时候聪明，长大了就未必聪明。"孔融立即答道："那么先生小时候一定很聪明了？"那客人被这么出奇不意地一问，弄得哑口无言，众人都哄笑起来。

总而言之，小人虽然可怕，但若能及时发现并抓住对方的弱点，以其人之道还治其人之身将会收到事半功倍的效果。

12. 江山易政，本性难移

小莉结婚了。

大家都很惊讶，因为她的对象竟然是那个和她交往四五年，喜欢赌博，又曾经打过她的男友。

小莉对朋友说，结婚前，男友彻底向她悔过，保证婚后不赌、不打她，所以她答应嫁给他。

婚后第二个月，丈夫故态复萌，把月薪输掉不说，还偷了小莉的首饰。丈夫流泪向小莉忏悔、发誓，小莉心软了！

一年后，小莉辛辛苦苦上班买的房子被先生输掉了，看到先生的眼泪和哀求，她离婚的决心再度动摇……。

狗就是狗，它不会因为被人类豢养而变成老虎。人性也是如此，人们常说："江山易改，本性难移。"小人就是小人，不要指望他有朝一日能成为正人君子，正所谓"狗改不了吃屎！"

为何说"狗改不了吃屎？"

现在的狗吃狗食罐头，那么它们还吃不吃屎？答案是肯定的，因为"吃屎"是狗类的天性，是储存在狗类身上不可破译的密码，因为虽然吃了好几年的狗食罐头，但一看到"屎"或闻到"屎"味，它还是会跑过去嗅一嗅，舔一舔。

人的人格倾向其实也是一种密码，这密码决定他的思维及行为模式。小莉的丈夫便是这种典型，因为"好赌"是他的人格特质，他的所有行为都受到这个特质的

影响，因此他可以在流泪忏悔诅咒立誓之后，仍然去赌，把房子赌掉了，还是要赌，显然这是他身上的人格低劣面在起作用。其实不只小莉的丈夫如此，很多赌徒都是如此，甚至切断手指表明“决心”之后，还是去赌！

因此，善良的人们不必对品性低劣者报太高的期望，想改变人性低劣面的人充其量也只能算是个值得敬佩的“傻瓜”。

小莉的丈夫为了满足自己“赌”的欲望，利用了小莉的同情心，而令人想不到的是，这种狡计竟然一而再再而三地得逞。当然，小莉对她丈夫的“同情”中也含有对他的爱情，明知道这种同情是不明智的，但为了爱情，还是做了。

眼泪是弱者经常运用的武器，但却是“强者”的弱点，它固然让人觉得软弱，但在某些时候，却也不有难以抵挡的威力。倒是要提醒你，面对眼泪攻势时，切莫动摇你的意志，流露出你会成为人们想利用的弱点——“同情心”，小莉就是被她丈夫抓到了弱点，就是希望丈夫能洗心革面！事实上，这也是人性中的一种自我欺骗！

在现实生活中，诸如此类的例子并不少见。八十年代中期，山东威海市一位幼儿园女教师用自己的柔情感化了一位小偷，他决心洗心革面，重新做人。痴情的少女最后以身相许与之结为夫妻。这个故事当时曾轰动全国，被写成报告文学，排演成广播剧。一时间成了改造失足者的正面典型。但现实是残酷的，这位梁上君子在婚后故态复萌，重操旧业，辜负了这位姑娘对他的一片痴情。真可谓“狗改不了吃屎”，在绝望之余，这位姑娘终于硬起心肠来“慧剑断情丝”与他分手了。这一传奇式的婚恋最终以悲剧结束。

应该说，这位姑娘的最后选择既是有无奈和痛苦的，同时也是非常明智的。面对这样一个“人之初，性本恶”难以救药的小人，也只能做出这一抉择。至于逝去的青春，就姑且算作交了一次代价高昂的“学费”吧！

13. 狗急跳墙

在为人处世中，人们感到难于把握的是“度”，因此常受“度”的困扰。古代有一个喜好溜须奉迎的小官，为了迎合上司贪色的爱好，就把自己的丫环中容貌最好的一个送给上司，上司自然给了小官很多好处，过了不久，这个地方小官又在别处买了一个绝色佳人，并把她改成自己的名字送到上司那里，上司说：“为什么把她叫你的名字？”这个马屁精说：“佳人留在大人身边，就好比下官跟随大人左右；大人唤佳人之名，就能常常想起下官来。”

造作之态令人作呕！

恐怕没有哪个喜爱别人吹捧巴结的人乐意接受这个地方小官的所作所为的。因为他的作为，未免太那个了。过犹不及，超过了礼的规定，就像落后于礼的规定一样要不得，做事过了头就同做事不够一样徒劳无益。所以，在待人接物中，无论追求功名或打击别人，都必须谨慎的思索，适可而止，见好就收。

孙子有一句名言，叫“穷寇勿追”。在打仗时，孙子强调对于陷人绝境的敌人，不要去逼迫他。他认为，陷于绝境的敌人，已无所顾忌，一副誓死如归的气派。如

果这时给予打击，敌人将会与你拼命。“狗急跳墙，兔子逼急了也会咬人。”一旦遭受这种孤注一掷式的抵御，就算你不会失败，也将会使元气受到损伤，从而付出不必要的代价。对付奸佞小人，道理也是一样的。如果操之过急，他便有可能狗急跳墙，乱咬一通，这对你自己也不见得有什么好处。正所谓“投鼠忌器”。

有位朋友讲过这么一个真实的故事。朋友所在单位有人搬迁，单位决定把这套即将空出的单元分配给朋友住。在移交过程中，原房主因为买下房子后曾作过装修，就提出让朋友从经济上作一些补偿：按原物价照码照付。朋友爽快的地答应了。可临到交钥匙的时候，原房主又要求朋友交付他在住期间购房款的利息。

朋友说：“太过分了。他那些旧东西现在市场上半价就可以买新的，我宁愿吃点儿亏成全他。自从他提出退房，我交纳了我的购房款，也就是说从他提出退房到真正搬了出去的一年半时间里，是我出钱他住房。他竟然还要我赔偿利息！”

一气之下，这位朋友撬锁砸门，先入为主。他对原房说：“我不是收破烂儿的，请把你的东西统统搬出去！”那房主理屈，只好强饮下他自己酿造的苦酒。

有一位哲人说过：“沉默呵沉默，不是在沉默中爆发，就是在沉默中灭亡！”生活中确有这一类人，平常默默无闻，与人为痒，处处小心，甘愿吃亏，如果发起恶来，他可能让所有认识他的人瞠目结舌。“不叫的狗，咬人最凶”。超负荷的逼迫，往往是使人产生反常举动的导火索。

著名作家尤凤伟的一部获奖小说《泱泱水》中讲述了这样一个故事。

主人公是一个处于两大对立面夹缝中的人物。他所在的村子两胜家族的争强斗胜由来已久。而主人公又不愿受制于家族的束缚，他桀骜不驯，不满意于族长为他设计好的道路，因而招致族内外势力的巨大打击：两姓和解不成，自由恋爱不成，他还被绑捆看押，既将受到族规更严厉的惩罚。他忍无可忍，挣脱绳索，扒开堤坝，让泱泱大水灌进村庄，顿时一片汪洋汹涌。

主人公的行为也许惨无人道，其家族的做法也许与现实格格不入。但是，我们不难看出主人公的行为是出于一种报复心理，而这种心理的来源，却是世俗势力的逼迫。

我们在为人处世中，对付那些奸诈小人时一定要做到：有理、有利、有节。

切莫逼兔咬人，否则，受到伤害的将是自己！

14. 打他个冷不防

人与人之间的交往，不可避免地要发生一些纷争，这些纷争实际上就是智力、体力和人心的竞赛。而对精于“诡道”且凶残无比的小人，在自己与对方实力相差很大或实力相当的情况下，善于利用对方弱点，适时抓住时机，“攻其无备，出其不意”，往往能够收到预想不到的效果。

当你遇到凶狠的罪犯，身涉险境时，若与之硬拼，往往是以卵击石，不如先见机行事，巧与周旋，等对方戒备松懈或思想麻痹时，再发起突然袭击，化险为夷。

前几年报纸上刊登的一则“卖油条女智抓歹徒”的事件，就体现了这一策略的

妙处。

有一位农村妇女香姑和丈夫来到 A 镇落户，靠卖油条为生。两人住的地方靠近镇郊，比较荒僻。不久，老家托人带来口信，丈夫就暂时回家去了，留下香站一个独自做生意。

有一天晚上，香姑正在屋里做针线活，忽听门外传来敲门声。香姑碰巧这天与镇上一位看夜的大爷约好，他晚上要来香姑这里拿几根油条当夜宵。因此香姑也没多想，就跑去打开了门。

门刚一开，一个壮汉就冲了进来，反手将门关上。香姑还未看清来人长相，一把明晃晃的匕首已抵在香姑的脖子上。

“不许出声，否则我就宰了你。”歹徒恶狠狠地说。然后，他就用贪婪而淫邪的眼光把香姑浑身打量了一番，命令道：“把衣服脱光，躺到床上去。”

香姑定了定神，知道自己碰上坏人。对方人高驮，又持有凶器，若硬拼，不免为其所害，不如……她眉头一皱，计上心来。

“哟！哪来的大哥，吓死妹子了。”香姑媚笑一声，用眼角白了歹徒一眼，竟不理会匕首，将身体靠了上去，贴在歹徒胸前，继续风骚地说道：“不就是要玩玩吗，妹子见得多了，何必动刀动枪的？”

“我丈夫这几天不在家，我正闷得慌呢！”

那歹徒见状，半信半疑，伸出另一只手来拽香姑的衣服。香姑握住他的手，娇滴滴地说：“等等，夜这么深了，我肚子饿得咕咕叫，我这里有现成的东西，不如炸几根油条充充饥再好好陪你。你呢？饿不饿？一起吃点好吗？”那歹徒听她这么一说，也觉得肚子里唱起了“空城计”，想到香喷喷的油条，不禁口水直冒，就答应了香姑的要求。

香姑立刻点火烧油，开始炸油条。那歹徒持刀站在她身边监视着，她做作放浪，一边炸一边吃，还将一根油条撕开，往歹徒嘴里塞。如此一来，歹徒就逐渐放松了警惕。香姑抓住一个他吃油条没往自己这边看的机会，出其不意地抄起一大勺滚烫的油向他脸上泼去。歹徒大叫一声捂住了脸，香姑则夺门而出，在喊“救命”。喊声惊动了春夜的人，他们赶来将歹徒一举抓获。香姑凭着自己的机智，避免了被害的惨剧。

有一位政界的朋友，三十出头，就当上了物资局长。了解他的人都知道那可是一步一个脚印走出来的。新岗位上，他再立新功，上级有意提拔他到计委主持工作。可是原计委主任也不是盏省油灯。此人以阴险狡诈著称而且在政界颇有背景。听到风声后，这位计委主任便开始四下活动，对这位朋友横加低毁。如果听之任之，那么计委主任的位子肯定坐不成了，而面对面竞争，这位朋友肯定不是这只老狐狸的对手。

这时候，那位朋友就采用了“能而示不能”的谋略，故意在这位计委主任面前示弱，公开表示自己太年轻还需要锻炼，还不具备统领一个战线工作的能力。他还

多次与原主任交流思想，甚至在上级宣布任命为新计委主任的前一天晚上，他还在向这位老领导汇报自己对物资系统下一步工作的想法。

老主任还真的被他的虚心和诚心感动了，以为他真的愿意在物资局长的位置上继续干下去，也就不再担心上级会考虑自己的工作调动的问题了。直到新的任命宣布以后，他才恍然大悟，大呼上当。没想到自己聪明一世，天天算计别人，而今却栽在一个年轻晚辈手里，“小河沟里翻了船。”

卷五　识得庐山真面目

不识庐山真面目，只缘身在此山中。若想看透上司的心，必先认清上司的人。本章的主要内容，就是为你掀开上司神秘的面纱，露出上司的真正面目。上司虽然形形色色，林林总总，性情万千，特点各异，可是认识起来却不难。一生之计，从此开始，事业成功，由此奠基。

1. 上司就得摆架子

提起上司、领导，多数人的感觉是“架子大”、“官气十足”。而且人们总是习惯用“架子大”来形容某些上司脱离群众，目中无人。但是我们要说，“架子”决不仅仅是一个消极、负面的东西，而有着它积极而微妙的意义，成为许多人领导和管理下属的一种十分有效的艺术性方法。

“架子”其实可以理解为一种“距离感”。许多上司正是通过有意识地保持与下属的距离，使下属认识到权力等级的存在，感受到上司的支配力和权威。而这种权威对于上司巩固自己的地位、推行自己的政策和主张是绝对必须的。如果上司过分随和，不注意树立对下属的权威，下属很可能就会因为轻慢老板的权威而怠情、拖延甚至是故意进行破坏。所以，上司通过“架子”来显示自己的权力，进而有效地行使权力是无可非议的，对于上司很好地履行自己的职责也是十分必要的。

许多领导还喜欢通过“摆架子”。从而使自己显得比较神秘。因为领导处于各种利益、各种矛盾的焦点上，你若想实现自己的目的，就必须懂得掩藏自己，使自己的心机不被窥破。如果下属很容易就揣摸到上司的心理，他就很可能利用之来达到自己的某种目的，从而危及或破坏上司意图的实现。而不暴露自己的最好办法，莫过于增加与下属的距离，减少接触，使自己保持一种神秘莫测的状态。

这就是上司爱“摆架子”的另一个原因。可见，上司的“架子”决不仅仅是为了炫耀，还是一种因为害怕下属而采取的防范性措施。领导实在是太累了！

许多领导最头痛的便是事无巨细都要亲自处理。他们更希望自己抽出时间和精力来处理大事。而随和的言行会使下属产生一种错觉：这个领导好说话，是不是让他给我解决一下我的问题？……这样，势必会使许多下属抱着侥幸的心理来请求领导的亲自批示，而一旦不能满足又会心生怨恨。所以，许多领导就喜欢利用这种“轻易不可接近”的“架子”来逃避细小琐事的烦扰，把更多的脑力用于谋划大政上。所以，“架子”有助于领导处理政务。

“架子”还会使领导增加仪表魅力。

曾有政治学家论证说，群众都有服从权威的倾向。而领导通过得体的“架子”而表现出来的自信心、意志力、傲视群雄的态度以及凌驾于众人之上的气势则有助于增加自己的权威，使自己显得更有魅力，显得更像领导者，更能从形象上唤起别

人的敬佩和好感。

有时，下属会发现自己的领导有点儿装腔作势。其实他只是在模仿伟人、想使自己显得更有领导者的魅力罢了。

无论是谁，都有实现自己人生价值的愿望。不同的人价值观不同，实现价值的程度也不同。但就中国人而言。通过获取权力来实现自己的人生和社会价值一向是一个十分重要的衡量标准。

毫无疑问，领导也需要人生价值得以实现的满足感，有些时候。他还会因此而显得沾沾自喜或洋洋得意，不自觉地表现为某种“架子”。可以说，这种心态在中国的不少人中还是相当普遍的。

所以，领导的“架子”决非是一简单的道德问题，它还包含相当的领导艺术的奥妙，更有着心理学上的微妙含意。

一个下属，如果正确地理解了领导需要“架子”、爱摆“架子”的原因；他就能解开关于他的一系列的疑惑和谜团。

2. 发火是上司的领导技巧之一

有一定期作经验的人都有这样的体会，上司爱发脾气，而且地位越高脾气就越大，不发则已，发则电闪雷鸣，“黑云压城城欲摧”。

上司之所以能够大发龙虎之威，最根本的原因就是因为他是掌权者，手握大权。这种权力使他可以合法地管理下属、调度工作并实施惩罚和奖励。而对下属发脾气，就可以被看作是上司对未能按照要求准确、及时地完成任务的下属的一种惩戒，它要比温和的批评和规劝要强烈的多，在很多时候也会有效的多。现代领导中的研究已证明，在人类行为的影响因素中，一次强烈的刺激要比多次低度的刺激更能结其产生作用，更能影响其以后的行为取向。有些时候，这种影响甚至是令人终生难忘的。

事实上，发脾气已成为某些领导推进工作的一种艺术性方法。虽然我们每个人都清楚，“怒则伤肝”，但是在有些部门、有些情况下这样的确是一种十分有效地比较简便的方法，它比其他方法更能达到预期目的。有些领导还善于运用“发脾气”，来达到“文治武功”，“一张一驰”的管理效果。平时很少发脾气，但一旦动怒则举座皆惊，令人畏惧，让人久久不敢忘怀。

这种“发脾气”的艺术可以在工作的紧要关头再加一鞭，也可使下属对自己的错误有一深刻而沉痛的认识，所以，成为许多上司的领导技巧之一。

我有一位朋友，是一家乡镇企业的老板，他的脾气就大的惊人，时不时就拍桌子、瞪眼睛，但威信却很好，工作也很有成绩。用他的话说，就是：“这帮子人，没文化，爱使邪劲儿，你跟他平声静气地讲道理，他们还不买账。你要想干好工作，就得镇住他们，谁干的不好就过不了这一关。他们知道我脾气不好，一看我瞪眼，就乖溜溜地去干活了。”

这位老板的水平或许也并不高，但他说的是大实话，确实也是十分有效。可见，多数老板是不会无缘无故的发火的，发火会帮助领导工作，使他能够很快地达

到各种目的。

领导不只是享有权力与金钱，他还必须承担相应的责任。工作开展不力，出了问题，最后要拿领导是问，所以，他必须时刻注意“掌舵”，纠正错误，并警告那些偷懒者。在这种巨大责任的压力下，领导的心情难免是很紧张的。很容易被下属的不理解、不争气的行为而感到恼火，时间一长就养成了爱发脾气的习惯。

现代心理学的研究指出，人在心理压力比较大的情况下，容易产生心理紧张和焦虑，易发生冲动性的异常行为。这是对上司爱发脾气的再好不过的科学解释了。可以说，发脾气是人类的一种很普遍、很正常的心理现象的外化，是心理压力过重的结果。因此，上司的脾气并无什么特别之处，只不过他是处在了一个必须面对各种压力的位置上而已。

所以，上司的脾气看似无常，实则是心理规律的一种必然表现。我们应该理解上司的这些情绪变化，就像理解自己偶发的一些小脾气一样。

上司既然握有权力、负有重责，那么，他就必须处理各种问题、解决各种麻烦，必须遵守官场、商场上的各种繁文缛节、游戏规则，他无法逃避也很难摆脱各种纷至沓来的事务。

上司处于各种矛盾的焦点上，是利益和权力的中枢。许多难解的疙瘩都要由他去解开，许多久积的矛盾都要由他去化解，而这些问题往往是最棘手、最劳心伤神的，其中的种种曲折、种种烦恼恐怕只有领导一人才知，他的心情会总是很好吗?

领导还必须去听最不好听的话，做最不愿去做的事，甚至违心地去处理一些问题。他们看上去是最有权力甚至是耀武扬威的，而实际上是最不自由、心灵最受扭曲的。这正是所谓的：“人在江湖，身不由已。”当领导去做那些他不愿去做的事，而他想做的事又做不成时，他的心情会不烦躁吗?

正是因为事务缠身，心情烦躁，在遇到不满意的事情时才容易发脾气。通过发脾气，宣泄了心中的紧张和郁闷，从而达到了心理上的重新平衡，能够全身心地投入到新的工作中，这不是很好吗? 只要老板的做法不是特别过份，下属是应该能够理解并谅解他的。

3. 上司的苦恼更多

许多人看领导，只注意到了其表面上的威风，却往往忽视了他担负的责任、承受的压力、所冒的风险以及所经历的种种心理苦闷。事实上，领导比任何人都更直接、更深人地卷入到一个个权力与利益的漩涡中，身不由己地随之浮沉。他们在获得权力的同时，也必须去面对权力带来的苦恼和风险；在享受常人所无法得到的利益与荣耀时，也必须承担常人所无法承受的压力与缺失。做好领导绝非是一件易事。

领导的责任与压力到底有多大? 我们不妨一一列举开来，作一个多视角、多层次的观察和分析。

①位高而责重

领导在被授予权力的同时，也必须承担相应的责任。如果不能完成工作任务或

者出了重大问题，领导也会受到斥责甚至是纪律处分和法律制裁。在中国的法律中，有一条便是渎职罪，如果领导未能履行应尽的工作职责，给国家和人民造成巨大的财产和生命损失，他就必须面对起诉和审判。

在平常情况下，领导首要考虑的便是要干出成绩来。如果领导不能使工作有所起色，他可能就会失去上级的信任，难以得到继续的提拔，甚至还可能会被取而代之。然而，事情的发展决非像设想的那样简单，它要受各种因素的牵制和制约，因此，就对领导提出了比较高的要求，他必须要知难而上，负重前行。

②官大一级压死人

领导也有自己的上级，也要处理好同他们的关系，而这是一件相当复杂、劳心劳神的事情。正是所谓的“伴君如伴虎”。

首先，领导必须组织完成上级交派的层层加码的工作任务。现在，许多机关的办事方式仍旧不是靠实事求是地调查，而是靠定指标、定任务、定产量、定时间等等搞强行推进；玩数字游戏。许多领导就饱受上级瞎指挥、乱指派之苦，为完成任务而心力俱瘁。

其次，下级单位还要承受上级的各级人情压力。例如，某省要建一个电子计算机站，条件优越，前途看好。刚一确定建站，各方人士便闻风而动，有省里某负责人秘书的条子，有某副厅长夫人的亲自交涉，有管房子的某处长的电话……，哪一个也得罪不起，最后，只好按权大小排个队，大开“闸门”。

最后，领导还要面对喜怒无常的上级，甚至被卷入到上级之间的派性斗争中去。稍有不慎，便要翻身落马。乌纱不保。老百姓是很难体会到政治的这种复杂、冷酷和对人的煎熬的。

③英雄难过“关系”关

中国社会就是一个“关系”社会。纵横交错的“关系网”渗透到生活、工作中的各个角度，让许多领导防不胜防，又前后受制，左右为难。一位领导曾痛心地说：“如今的关系太复杂，搞工作不如搞关系。”

某市体改主任在一次会上感叹：“现在厂长最难当……有这么几句话：‘完不成任务上级压，发不出奖金群众骂，想办事儿各方卡，回家晚了老婆不说话’。”这可谓是对许多领导处境的一种描绘。

④权力角逐与权力焦灼

权力场中，一切都处于变化之中，进进退退、风风雨雨。领导一旦握有了权力，就会不由自主地为保有、扩大权力而奋斗，并在这种奋斗过程中承受着同权力带来的恐惧和焦灼。

领导对权力有“五怕”：其一，怕“螳螂捕蝉，黄雀在后”；其二，怕“鹬蚌相争，渔翁得利”；其三，怕部下暗中勾结，加害自己；其四，担心同盟者背后捅刀子；其五，怕“后台”会突然“倒塌”。

权力使领导感到焦灼、担忧、怀疑、防范等阴影时刻伴随着他，使他不能自拔。

⑤文山会海加应酬

在中国目前这种体制下，领导总有开不完的会、圈阅批示不完的文件，忙不完的接待和汇报、喝不完的酒席宴会。这耗去了他们每天绝大部分的时间。使他们很难抽出时间、静下心来去读书、思考、发展个人爱好。而冗长枯燥的会议则是对人的一种折磨，酒精美食更摧残着他们的健康。确实，这其中存在着腐败问题，但是，一旦社会形成风气，上行下效，礼尚往来之间，便成了无形的规则。即使你不想去做也是力不从心，难违众怒。记得有一篇小说，写的是一位很有责任心的市长的工作经历，当他不得不经历一个人又一个的宴会后，他因胃出血被送到医院。也许，这种理象是应受到谴责的，但其中的苦衷与无奈或许只有领导自己心里最清楚。

⑥明枪易躲，暗箭难防

领导处于各种问题和矛盾的中心。若想推进工作。就必须要得罪某些人。而且，他本人可能并不知道得罪了谁，利益受到损害者便会想方设法加以报复，工具之一便是流言蜚语，造谣中伤。而有许多问题，明知是捏造。却是有口难开，谁也说不清。而社会上的许多人也是宁信其有，不信其无。许多领导就是被其政治对手的冷箭中伤而搞得焦头烂额，甚至使自己的事业陷人危机。

“树大招风”，这对领导来说是最合适不过了。谁能体会到“树”的苦衷呢?

⑦内心苦闷谁人知

与常人相比，领导在心理上会有着更多也更为尖锐的矛盾和扭曲。角色上的冲突、处理问题上左右为难的处境、受人挟制的愤怒、仕途不得意的苦闷、各种琐事的烦扰、不公正社会现象对人价值观的冲击、被人出卖的寒心、朋友离弃的痛苦……等等心理现象，都是由权力而引起的，都会使领导经历一个不平常的心理经历。其中的感受除非是亲历，否则很难体会得到。

需指出的是，并不是每一个领导都有十分健全的人格。严格地说。每个人都会有一定的心理缺陷。在这种情况下，身处权力场的许多领导就不可避免地会产生许多心理疾病，如多疑、郁闷等等。这些心理疾病还会导致生理上的疾病、危害着领导的健康。

虽然以上的几个方面也许并不足以涵盖领导所面临的所有压力，但是已使我们有足够的理由去同情他的处境了。领导虽然看上去很风光，其实他也很不容易，他肩头的责任和压力要比下属大得多。

4. 领导更关心下属的态度

在“金字塔”的权力等级结构中，很容易滋生一种“只惟上，不惟下”的官僚作风。在我们的工作和生活中，这种人还很多。他们对上逢迎拍马，对下颐指气使，不可一世。而且，的确也有不少的上司也沾染上了这种习气。

但是，人们也会发现，那种单靠走上层路线而发迹的人由于没有下属的支持，多半不能长久，真可谓是“来也匆匆，去也匆匆”。而聪明的领导事实上是很在意下级的态度的。时刻注意下属的态度变化并作出相应的策略调整，是一项明智而长期的投资。因为下级可以在以下几个方面使上司获益或至少不受损害。

①下级是工作成绩的真正创造者

虽然，领导的谋划水平对政策的成绩至关重要，但是要使其成为现实还离不开下级默默无闻的细致工作。如果上司的成绩像座长城，那么每个下属的辛勤劳动就是一块块砖石。如果上司是舵手，那么下属便是发动机、便是螺旋桨。

虽然领导可用威胁等高压手段迫使下级去服从、去工作，但它肯定会使下级产生逆返心理，进行消极怠工和暗中抵制，从而降低工作效率，影响工作目标的实现。而最高明的办法则是像日本企业那样，让员工甘心情愿地去加班、去奋斗。而要达到这种管理境界，领导就必须注意及时地了解下级的需求、情绪、态度等等，有针对性地调整自己，最大限度地调动起下级的工作热情、积极性和创造力，使他们认识到；为领导工作便是他们最大的利益和最好的选择。

有些时候，某些政策的制定还必须听取下级的意见、特别是那些在群众中有一定威信的人物的意见。不求得他们的理解和支持，领导就很难把工作顺利地推行下去；而且，当一项工作最后不了了之以后，领导的威信就会受到很大打击，这是领导最大的失败，也是他最不愿意面对的一种局面。

日本的企业就是非常注重关心员工对公司的态度的，企业的老板和管理人员想方设法培养员工的归属感和对企业的忠诚。有些企业还专门设立了“出气室”，其目的是为了帮助对上司不满的员工能够将怒气发泄出来，从而使他们能以平衡的心态投入到工作中去。在“出气室”中，设有每一个领导的模拟像，心怀不满的员工可以走过去将之暴揍一顿或大骂一通，直至觉得怒怨已消。可见，日本企业的领导者对员工态度的体察和反应已到了相当细致和微观的地步，难怪日本企业能生产出第一流的产品，创造第一流的生产效绩呢！

②下级手中握有选票

确如《宰相刘罗锅》的主题歌所唱的那样：“天地之间有杆秤，那秤砣是老百姓”，领导若想坐稳位子，就必须真正地关心下级，注意他们的态度和反应，因为他们手中握有选票。

现在，在干部制度中正在推行一种民主评议制，其做法就是由群众来投票，作为考核和升迁的标准之一。如果领导不注重与群众搞好关系，那么关键时刻就很可能造成对领导不利的局面。

据报纸上报道，在近几年农村基层的换届选举中出现了许多贿赂选民的情况，这固然是一种不正常的现象，但从另一个侧面来说，也不能不说是选票值钱了，群众的态度有价值了，可以对领导形成一定的制约了。这又不能不说是一种进步。

从长远来看，随着社会主义民主法制建设的不断完善，领导会越来越重视下级的态度，而下级也会对上级形成更多的制约。选票将会变得越来越重要，越来越成为领导政治生命中不可或缺的一部分。

③下级可帮助领导树立良好的社会形象

俗语云：“痒要自己抓，好要别人夸”。对领导形象的最好宣传莫过于借他人之口，收己之惠。这要比领导自吹自擂要有效得多，更有说服力和真实感。而且，下级广泛的人际关系网络还会把这些好名声传送到一个很广泛的范围内。

良好的上下级关系和社会名誉，会给领导带来想不到的收获。声名远扬会使领导受到更上一级领导的重视，从而为其“加速”发展提供了一种契机，在我们的周围不乏其例。

相反，如果上下级关系恶化，臭名远扬，即使领导的“后台”再硬，终究难狙众怒，逃脱不了狼狈下台的命运。哪里还谈得上事业的发展呢。

④重视下级可防止“后院起火”

领导为什么要重视下级的态度和反响呢？很显然，他们是最了解领导的，领导的一言一行都会被下级记在心上。当下属感到被冷落、被压制或心怀不满时。他们就很可能倒向领导的政治对手一边，从而使其腹背受敌，造成形势上的不利。

俗话说，堡垒最容易从内部攻破。这是很有道理的，因为只有堡垒内部的人才最知道自己防御的弱点，反戈一击常常是致命的。《三国演义》中，张飞的死不就是因为他对待兵卒过于粗暴严苛、从而激起部下谋反所致吗？我想，每一个领导都是应该记住这一教训的。

马基雅维里曾在《君主论》一书中写道：“遽然勃举的国家，如同自然界迅速滋生长大的其他一切东西一样，不能够根深蒂固、枝桠交错，一旦遇到一场狂风暴雨就把它摧毁了。”我想，这句话也适用于某些领导。那些只惟上不顾下的领导，就如同那些迅速长大的树一样，没有群众的根基，最终难以长久。

领导其实是更关心下属的态度的，如果你能了解到这一点，就会增强对自己的信心，明白了自己的价值，从而在与领导交往的过程中处于一种有利的地位。

5. 办公桌上看领导

办公桌，通常被人们称为反映上司心灵的“镜子”。它常常比同事们的讲述更能说明你的上司究竟是怎样的一个人。

具体说来，有以下几种情况可供参考：

其一，追求效果而喜欢杂乱的人。

这种人的办公桌上总是十分杂乱无章。桌子的主人只有在这种杂乱无章的情况下，才感觉到自己心安理得和无拘无束。

这种上司的风格是：办事着急和雷厉风行。

他可能会一下子热衷于某种思想，但做事往往是虎头蛇尾。而且，他常常会迷恋于琐事而忽视大事，对一些重要事务经常注意不到。

这样的上司是位革新者，喜欢同大家交往，和集体融洽相处。

其二，酷爱整齐的人

在这种人的桌子上，任何东西都有固定的位子。比如，办公纸放在盘子里，铅笔削得尖尖的。电话放得规规矩矩，一切都在原来的地方。

他在工作中把形式看得比内容更重要，从而将很大精力花在重视形式上。

实际上，这种上司只知办事，不会管理，并不是一个合格的上司。

这种上司的最大特点是，害怕新事物，甚至在小事上墨守成规。

其三，大孩子。

在这种人的办公桌上，总喜欢摆着一些像儿童玩具一样的东西。

玩具汽车、彩色气球，精巧的花瓶……，所有这些都给人一个印象：这些东西的主人根本不想使自己长大并成熟起来。

他认为这很好。

在工作中，这种人感兴趣的不是做出业绩。结果，他的手下人逐渐习惯于早上班晚下班。因为应该让这样的上司相信：一切都很好。

这样的上司常常要求自己的部下具有自主精神，充分发挥各自的才干。但是，当涉及到重大问题时，他会马上进行干预。

其四，技术进步型人士。

在这种上司的办公桌上，布满了各种机器，如计算机、传真机、解调器，等等。

基于兴趣，作为下属你可以检验一下自己的上司对计算机的认识。那么结果常常会显示出，他对此的认识是非常浮浅的。

可是，他为什么要这样做呢?

原因很简单，是出于个人虚荣心在作怪。借助于这些机器，这种技术型的上司就能够充分显示出自己所特有的优越感。

卷六　恩威并用

大树底下好乘凉，上司当为下属撑起一片天，让他们既感觉到温馨又感觉到安全。

老狐狸多告领导者，威严与恩惠并存，既要让下属感受领导的无形的尊严，又得饶人处且饶人，不要把人一棍子打死。灵活地处理不同情况，不可抓着教条不放。

大树能让人乘凉，它才能生存下去；如果是一棵不中用的树，早已被人砍得一干二净了。

保护别人就是保护自己，为官者不可不察。

1. 笼络人心

一般来说，上司笼络下属的手段，不外乎官职、钱财两种，但有时上级对下属不必付出实质性的东西，而只要通过某种表示、某种态度，便能给下属最大的满足，甚至会使他们产生受宠若惊的感觉，因而感恩戴德，更加忠心耿耿地为其效劳。有些人只是一味地向欲拉拢的一方施以恩惠，特别是对那些自己以为将要用到的人，更是如此。其实，收拢人心，最重要的是要针对对方的心理。给地位卑贱者以尊重，给贫穷者以财物，给落难者以援力，给求职者以机会等等，这才是收拢人心最有效的方式。

为官者不仅要对部下示以宠信，同时还要向他们显示自己的大度，尽可能原谅下属的过失，这也是一种重要的宠络手段。俗话说："大人不计小人过"、"宰相肚里能撑船"。对那些无关大局之事，不可同部下锱珠必较，当忍则忍，当让则让，要知道，对部下宽容大度。是制造内心效应的一种手段。

汉文帝时，袁盎曾经做过吴王刘的丞相，他有一个从史与他的侍妾私通。袁盎知道后，并没有将此事泄露出去。有人却以此吓唬从史。那个从史就畏罪逃跑了。袁益知道消息后亲自带人将他追回来，将侍妾赐给了他，对他仍像过去那样器重。

汉景帝时，袁盎入朝担任太常，重又奉命出使吴国。吴王当时正在谋划反叛朝廷，想将袁盎杀掉。他派五百人包围了袁金的住所，袁盎对此事却毫无察觉。恰好那个从史在围守表盎的军队中担任校尉司马，就买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮。围兵们一个个喝得酩酊大醉，瘫倒在地。当晚，从史悄悄溜进了袁盎的卧室，将他唤醒，对他说："你赶快逃走吧，天一亮吴王就会将你斩首。"袁盎问起："你为什么要救我呢?"校尉司马对他说："我就是以前那个偷了你的侍妾的从史呀!"袁盎大惊，赶快逃离吴国，脱了险。

战国时，楚庄王赏赐群臣饮酒，日暮时正当酒喝得酣畅之际，灯烛灭了。这时有一个人因垂涎于庄王美姬的美貌，加之饮酒过多，难于自控，便乘黑暗混乱之机，抓住了美姬的衣袖。

美姬一惊，左手奋力挣脱，右手趁势抓住了那人帽子上的系缨，并告诉庄王说：“刚才烛灭，有人牵拉我的衣襟，我抓断了他头上的系缨，现在还拿着，赶快拿火来看看这个断缨的人。”

庄王说：“赏赐大家喝酒，让他们喝酒而失礼，这是我的过错，怎么能为要显示女人的贞节而辱没人呢?”于是命令左右的人说：“今天大家和我一起喝酒，如果不扯断系缨。说明他没有尽欢。”群臣一百多人都扯断了帽子上的系缨而热情高昂地饮酒，一直饮到尽欢而散。

过了三年，楚国与晋国打仗，有一个臣子常常冲在前边，打了五个回合每次都尽力冲到最前边最后打退了敌人，取得了胜利。庄王感到惊奇，忍不住问他；“我平时对你并没有特别的恩惠，你打仗时为何这样卖力呢?”他回答说：“我就是那天夜里被扯断了帽子上系缨的人。’”

从这里，我们不仅看到了袁盎和楚庄王的宽宏大度，远见卓识，也可以洞悉他们驾驭部下的高超艺术。

无独有偶。公元199年，曹操与实力最为强大的北方军阀袁绍相拒于官渡，袁绍拥众十万，兵精粮足，而曹操兵力只及袁绍的十分之一，又缺粮，明显处于劣势，当时很多人都以为曹操这一次必败无疑了。曹操的部将以及留守在后方根据地许都的好多大臣，都纷纷暗中给袁绍写信，准备一旦曹操失败便归顺袁绍。

相拒半年多以后，曹操采纳了谋士许攸的奇计，袭击袁绍的粮仓，一举扭转了战局，打败了袁绍。曹操在清理从袁绍军营中收缴来的文书材料时，发现了自己部下的那些信件。他连看也不看，命令立即全部烧掉，并说：“战事初起之时，袁绍兵精粮足，我自己都担心能不能自保，何况其他的人!”

这么一来，那些怀有过二心的人便全都放了心，对稳定大局起了很好的作用。

这一手的确十分高明，它将已经开始离心的势力又收拢回来。不过，没有一定气度的人是不会这么干的。

2. 一本万利的感情投资

讲究情义是人性的一大弱点，中国人尤其如此。“生当陨首，死当结草”、“女为悦己者容，士为知己者死”，无一不是“感情效应”的结果。为官者大都深知其中的奥妙，不失时机地付出廉价的感情投资，对于拉拢和控制部下往往能收到异乎寻常的效果。

韩非子在讲到驭臣之术时，只说到赏罚两个方面，这自然是最主要的手段，但却很不够，有时两句动情的话语，几滴伤心的眼泪往往比高官厚禄更能打动人。因此，感情投资，可谓一本万利，是一种最为高明的统治术。

有许多身居高位的大人物，会记得只见过一两次面的下属的名字，在电梯上或门口遇见时，点头微笑之余，叫出下属的名字，会令下属受宠若惊。

富有人情味的上司必能获得下属的衷心拥戴。

有人说：“世界上没有无缘无故的爱”，掌权者对部下的一切感情投资，都应作如是观。

吴赵是战国时期著名的军事家，他在担任魏军统帅时，与士卒同甘共苦，深受下层士兵的拥戴。当然，吴赵这样做的目的是要让士兵在战场上为他卖命，多打胜仗。他的战功大了，爵禄自然也就高了。“一将成为名万骨枯”嘛！

有一次，一个士兵身上长了个脓疮，作为一军统帅的吴起，竟然亲自用嘴为士兵吸吮脓血，全军上下无不感动，而这个士兵的母亲得知这个消息时却哭了。有人奇怪地问道：“你的儿子不过是小小的兵卒，将军亲自为他吸脓疮，你为什么倒哭呢？你儿子能得到将军的厚爱，这是你家的福分哪！”这位母亲哭诉道：“这哪里是爱我的儿子呀，分明是让我儿子为他卖命。想当初吴将军也曾为孩子的父亲吸脓血，结果打仗时，他父亲格外卖力，冲锋在前，终于战死沙场；现在他又这样对待我的儿子，看来这孩子也活不长了！”

人非草木，孰能无情，有了这样“爱兵如子”的统帅，部下能不尽心竭力，效命疆场吗？

吴起决不是一个通人情、生感情的人，他为了谋取功名，背井离乡，母亲死了，他也不还乡安葬；他本来娶了齐国的女子为妻，为了能当上鲁国统帅，竟杀死了自己的妻子，以消除鲁国国君的怀疑。所以史书说他是个残忍之人。可就是这么一个人。对士兵却关怀备至，象吸脓吮血的事，父子之间都很难做到，他却一而再，再而三地去干，难道他真的是独独钟情于士兵，视兵如子吗？自然不是，他这么做的唯一目的是要让士兵在战场上为他卖命。这倒真应了那一句名言：“世界上没有无缘无故的爱。”

作为上级，只有和下级搞好关系，赢得下级的拥戴，才能调动起下级的积极性，从而促使他们尽心尽力地工作。俗话说：“将心比心”，你想要别人怎样对待自己，那么自己就要先那样对待别人，只有先付出爱和真情，才能收到一呼百应的效果。

日本著名的企业家松下幸之助就是一个注重感情投资的人，他曾说过：“最失败的领导，就是那种员工一看见你，就像鱼一样没命地逃开的领导。”他每次看见辛勤工作的员工，都要亲自上前为其彻上一杯茶，并充满感激地说：“太感谢了，你辛苦了，请喝杯茶吧”正因为在这些小事上，松下幸之助都不忘记表达出对下级的爱和关怀，所以他获得了员工们一致的拥戴，他们都心甘情愿地为他效力。

公元 742 年，唐玄宗连下三道诏书，征召大名鼎鼎的诗人李白人京。李白这一年 43 岁，他毕生都向往着建功立业，以为这一回总可以大展鸿图了，于是，意气风发地来到了长安。唐玄宗在大明宫召见了他。

封建时代，皇帝召见大臣，气派是十分尊严的，他端坐御座之上，居高临下，而臣下则要一路小跑至他的膝下，行三跪九叩大礼，俯首称臣。而唐玄宗这一次召见李白，这一切森严的礼仪全都免除，他亲自坐着步辇（一种由人抬的代步工具）前来迎接。当李白到来时，他从步辇上下来，大步迎了上去；迎人大殿之后，又以镶嵌着各种名贵宝石的食案盛了各种珍馐佳肴来招待李白，大约是怕端上的一道汤太热，会烫着李白，唐玄宗竟然御手亲自以汤匙调羹，赐给李白，并对他说：“卿是一个普通读书人，可你的大名居然传到我的耳中，若不是你有着超凡的诗才，怎

么能做到这一点?”

接着又赐他一匹天马驹，宫中的宴会，鸾驾的巡游，都让李白陪侍左右。

一个普通的诗人，无官无职，能够得到车帝的召见，赐宴，已是非常的礼遇了，而降辇步迎，御手调羹，更是旷古的隆恩。虽然李白这一次来长安，在仕途上并没有多大发展，最后还被客客气气地赶出了长安，但唐玄宗的这一次接见，却在李白心中留下了永不磨灭的印象，使他终身引以自豪，至死都念念不忘。

民间年间，身为一世枭雄的“北洋之父”袁世凯在统御部下方面也很注重感情投资。

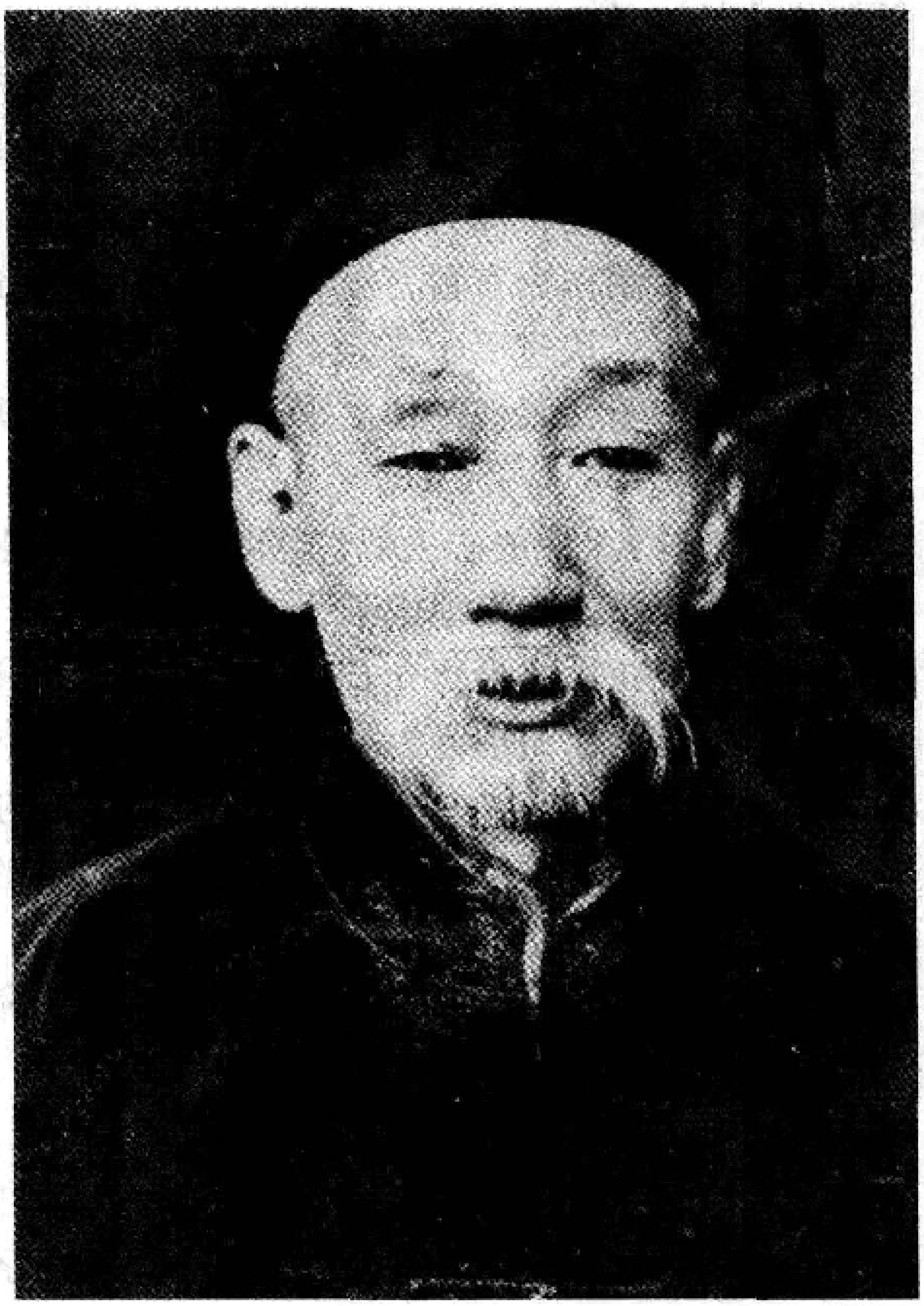
早在小站练兵时期，他就从天津武备学堂物色了一批军事人才。其中显著名的有三个人：段棋瑞、冯国璋、王士珍。后来都成了北洋系统中叱咤风云的人物。袁世凯为了让他们对自己感恩戴德，供其利用可谓费苦心。

袁世凯在创办新军时，相继成立了三个协（旅），在选任协统时，他宣布采用考试的办法，每次只取一人。

第一次，王士珍考取。

第二次，冯国璋考取。

从柏林深造回国的段棋瑞，自认为学问不凡，却连续两次没有考取，对段来说，只有最后一次机会了。第三次考试前。他十分紧张，担心再考不上，就要屈居人下，心中十分不快。



第三次考试前一天的晚上，正当段棋瑞闷闷不乐地坐着发呆时，忽然传令官来找他说是袁大人叫他去。段棋瑞不敢怠慢，立即前往帅府。晋见袁世凯。袁世凯令他坐下，东拉西扯，说了些不着边际的话。临走，袁世凯塞给段棋瑞一张纸条，段棋瑞心中的纳闷，这纸条是什么呢？又不敢当面拆开看。急忙回到家中，打开一看，不觉大喜，原来是这次考试的试题。

段棋瑞连夜准备，第二天考试时，胸有成竹，考试结果一出来，果然高中第一名，当了第三协的协统。

段棋瑞深感袁世凯是个伯乐，对于自己有知遇之恩，决心终身相报。

后来，段棋瑞、冯国璋、王士珍都成了北洋军阀政府的要人。段

棋瑞谈起当年袁世凯帮他渡过难关的事，仍感恩不尽，谁知冯国璋、王士珍听了，不觉大笑，原来王、冯二人考试时也得到过袁世凯给的这样的纸条。

袁世凯这种办法，可谓妙不可言，既可以使提拔的将士报恩，又能使没升官的将士心服口服，便于统率，还给被提拔者创造了很高的声誉。由此可见，袁世凯的要弄权术上是个高手。

与袁世凯一样，蒋介石在用人统御方面也很有政治家的手腕，恩感并济，收买人心。

蒋介石有一个小本子，里面记载着国民党师以上官长的字号、藉贯、亲缘及一般人不大注意的细节。凡是少将以上的官长，他都要请到家里吃饭，每次都是四菜一汤，简朴之极，作陪的往往只有蒋经国。采用这种不请别人陪客的家宴方式是得更加亲热。同时，简单的饭菜给他的部下留下清廉的印象。

蒋介石请部属吃饭后，总要合一张影。他与孙中山有一张合影像片，孙中山先生坐着，他站在孙先生背后，他与部属合影也摆这个模式，其中的用意不讲自明。他常对部属说；

“叫我校长吧！你们都是我的学生。”

如果不是黄埔生，他也很慷慨：“哦，予以下期登记吧！”这样就提高了部属的身价，起到了收买拉拢的作用。

蒋介石给部属写信，除了一律称兄道弟外，还用字号，以示亲上加亲，可以说他很懂人情世故。

蒋介石不仅熟记都属的名号、生辰、籍贯，而且对其父母的生日也用心记得很准。有时，他与某将领谈话时，往往是在他提起某将领父母的生日时，使该将领受宠若惊，十分激动，深为委员长的关切所震撼。

第十二兵团司令官雷万霆调任他职时，蒋介石召见了他，蒋介石说：“令堂大人比我小两岁，快过甲子华诞了吧！”

雷万霆一听，眼泪都快出来了，激动得声调颤抖着说：“总统日理万机，还记着家母生日！”

蒋介石说：“你放心去吧！到时我会去看望她老人家，为她老人家添福增寿。”

雷万霆自然死心塌地成了蒋的心腹。

当杜聿明在徐州为蒋介石打仗卖命时。蒋介石从小本子上查到杜母的生日，他立即命令刘峙在徐州举行为杜母祝寿的仪式，同时又令蒋经国亲赴上海，为杜母送去 10 万元金圆的寿礼，并且在上海举行隆重的祝寿仪式。这个消息传到徐州，杜聿明十分吃惊，这不仅是因为蒋总统记得其母的生日并亲自派人祝寿，而且因为陈诚去台湾疗养，蒋介石才批 5 万元。

蒋介石如此厚待杜聿明无非是让杜为他拼命死战。

蒋介石对部属很能具体对待，爱官的给官，爱钱的给钱，爱地盘的给地盘。像陈布雷这不爱官，不爱钱的旧知识分子，他又区别对待，在陈布雷 50 岁生日时，为陈亲手书写一条幅，上写：“宁静致远，淡泊明志”八个字。蒋介石这一招正投陈布雷所好，收到很好的效果。平平淡淡八个字，使陈布雷认为蒋介石对他“知其

最深。”

士为知己者死，这是古代知识分子的人生追求。陈布雷奉行这一信条，兢兢业业为蒋效力，在蒋家王朝日落西山时，陈布雷以自杀表示了他对蒋的忠诚。

3. 天塌下来你顶着

当老鹰盘旋在天空时，我们看到草地上觅食的老母鸡总是急忙招拢来小鸡，将它们藏匿在自己温暖的翅膀下。

其实，上司对其下属也应如此。

俗话说：“大树底下好乘凉”，倘若你能给你的属下提供一个好乘凉的地方，那么你的属下将会由于你的施恩而“报效”于你。

在领导者眼中，你既是“头头”，你的下属犯错，即等于是你的错，起码你是犯了监督不力或用人不当的错误。

所以下属闯祸，请你冷静检讨一下自己，如果完全是因为下属自己的疏忽，可把他叫到跟前来，冷静地向他分析整件事情，告诉他错在什么地方，最后重申你的宗旨——要每一个下属做事全力以赴，并冷静地处理事情。但你永远是他们后卫。

要是下属犯错，你也有间接责任，就请你与下属单独会面时。将事情弄清楚，不是叫你认错，而是一起去研讨犯错的前因后果，并鼓励下属以后多多与你磋商。

无论成因是哪一种，也请切忌向下属大发雷霆，尤其是在大庭广众之前，你尊重对方，下属才会更内疚，更敢于正视问题，避免了日后跟你闹情绪。

还有，在你的上司面前。也不应只顾推卸责任，因为这只会令上司反感，你应该有领导者的风度——与下属一起承认过错。另一方面，即使有其他人诸多是非，你仍应站在下属一边，替他挡驾。

不过，挡驾也不能毫无原则。比如。

一位客户向你投诉，你的某下属十分无礼，又欠缺责任感，教他怪不好受。你要做的是，立刻替下属道歉：“对不起，他可能只是无心之失，平日他的表现不是这样的。保证以后不会有这类事情发生，请你多多包函。”下属做事不力，你也要负一定的责任。

将客户的怒火平抑了，事情却仍未摆平，你必须有所行动。然而，立刻找来下属责备一番，是最不明智之举，应该先静静地对事情进行了解。例如，下属平日待人是否也是一派傲气？处事是否马虎随便？

如果答案为否定的，那么有两个可能性，一是客户咄咄逼人，二是下属偶尔情绪欠佳。不妨提醒一下属，请注意情绪起伏，或者不了了之也没大问题。

相反，事情如果属实的话，即是说下属的确经常得罪客户，你就必须找下属来倾谈一下了。告诉他有客户投诉其工作态度，而你已代为道歉，并予以训诲，请他谨记“工作第一，客户第一。”

4. 用人疑时疑也用

中国古代有一个故事，说的是一位大将军率兵征讨外虏，得胜回朝后，君主并没有赏赐很多金银财宝。只是交给大将军一只盒子。大将军原以为是非常值钱的珠

宝，可回家打开一看，原来是许多大臣写给皇帝的奏章与信件。再一阅读内容，大将军明白了。

原来大将军在率兵出征期间，国内有许多仇家便诬告他拥兵自重，企图造反。战争期间，大将军与敌军相持不下，国君曾下令退军。可是大将军并未从命，而是坚持战斗，终于大获全胜。在这期间，各种攻击大将军的奏章更是如雪片飞来，可是君王不为所动，将所有的进谗束之高阁，等大将军回师，一齐交给了他。大将军深受感动，他明白：君王的信任，是比任何财宝都要贵重百倍的。

这位令后人扼腕称赞的君王，他明白：君王的信任，是比任何财宝都要贵重百倍的。

这位令后人扼腕称赞的君王，便是战国时期的魏文侯，那位大将军乃是魏国名将乐羊。

这样的事，在东汉初年又依样画葫芦似的重演了一次。

冯异是刘秀手下的一员战将，他不仅英勇善战，而且忠心耿耿，品德高尚。当刘秀转战河北时，屡遭困厄，一次行军在饶阳滹沱河一带，弹尽粮绝，饥寒交迫，是冯异送上仅有的豆粥麦饭，才使刘秀摆脱困境；还是他首先建议刘秀称帝的。他治军有方，为人谦逊，每当诸位将领相聚，各自夸耀功劳时，他总是一人独避大树之下，因此，人们称他为“大树将军”。

冯异长期转战于河北、关中、甚得民心。成为刘秀政权的西北屏障。这自然引起了同僚的妒忌，一个名叫宋嵩的使臣，发后四次上书，诋毁冯异，说他控制关中，擅杀官吏，威权至重，百姓归心，都称他为“咸阳王”。

冯异对自己久握兵权，远离朝廷，也不大自安，担心被刘秀猜忌，于是一再上书，请求回到洛阳。刘秀对冯异的确也不大放心，可西北地区却又少不了冯异这样一个人。为解除冯异的顾虑，刘秀便把宋嵩告发的密情送给冯异。这一招的确高明，既可解释为对冯异深信不疑，又暗示了朝廷早有戒备。恩威并用，使冯异连忙上书自陈忠心。刘秀这才回书道：“将军之于我，从公义讲是君臣，从私恩上讲如父子，我还会对你猜忌吗？你又何必担心呢?”

说是不疑。其实还是有疑的，有哪一个君主会对臣下真的信任不疑呢？尤其像乐羊、冯异这样位高权重的大臣，更是国君怀疑的重点人物，他们对告密者的处理，只是作出一种姿态，表示不疑罢了，而真正的目的，还是给大臣一个暗示：我已经注视着你了，你不要轻举妄动。既是拉拢，又是震慑，一箭双雕，手腕可谓高明。

上司和下属之间很容易产生误解，形成隔阂。一个有谋略的政治家，常常能以其巧妙的处理，显示自己用人不疑的气度，使得疑人不自疑，而会更加忠心地效力于自己。

然而，要真做到疑人不用、用人不疑也不是件容易的事。一般的人才，都非等闲之辈，能力与野心是同在的，也很容易受到上司的怀疑。作为上司，应该具有容人之量，既然把任务交代给了下属，就要充分相信下属，放权放胆让其有施展才能的机会，只有这样，才能人尽其才。

当然，发现了下属真的产生反叛之心，并非忠耿之士，那就要毅然采取果断行动，将其剪除而后快。

冯玉祥是我国近代著名的爱国将领，此人行伍出身，素以治军严厉而著称。然而，冯玉祥忠厚有余，在用人和统御部属方面则稍逊一等。

冯玉祥用家长式的方式统率军队，在军队规模小时可以，一旦军队规模扩大就不行了。这正像一个家庭，人口少时可以，家庭成员一多，子女们成了家，必然要分家，各立门户。当一个属下率领几万，甚至十几万大军，又有地盘时，他们就不如以前当营长、团长时听话了，因为他们此时有了举足轻重的作用，有了更多的自身利益。

韩复榘、石友三是最先叛冯投蒋的高级将领，在叛冯以前，此二人都是冯的亲信和心腹干将。他们在冯玉祥的培养下，从下级军官成长为统率几万大军的高级将领。

古人云：用人不疑，疑人不用。冯玉祥在统率高级将领时，恰好犯了这个兵家大忌。冯玉祥为人忠厚，这是他的长处，但在治军时却表现为疑惑不决，当断不断，几误大事。

1926 年 1 月，冯玉祥被迫下野，职务由张之江代理。韩复榘与石友三因对张之江不满，在西北军与晋军交战时，率部投靠了晋军。

冯玉祥复职后，在 1926 年 9 月，誓师中原，参加了北伐战争。此后，冯到包头与韩复榘通电话，表示对他投靠晋军的谅解，经冯玉祥大力争取，韩、石二人又重新投到冯的麾下。韩、石二人见到冯玉祥后，“表示忏悔，扑身跪地，大哭起来”，冯将其扶起，并安慰说：“过去的事，一概不谈，今天从头好好干吧！”。

话虽如此，冯玉祥从此对韩、石二人有了戒心，思想上有了隔阂，韩、石二人对冯也常怀疑惧怕。这从下面这些事上可以看出来。

韩复榘任河南省主席后，冯将韩调离了韩的基本队伍二十师，任命石敬亭代理二十师师长，韩复榘虽是河南省政府主席，但事事受冯制约，省府人员也不能随意调动，成了空头主席。因此，韩夏榘心中十分不满，常常与冯玉祥闹矛盾。

对于石友三，冯玉祥也存有戒心，他把石的参谋长撤职，派自己的一名高参接任，实际上是派了一名监军。对此，石友三也心怀不满，对冯阳奉阴违。

冯玉祥虽然对韩、石二人存有戒心，却又一次次重用他们。1929 年蒋桂战争爆发，冯玉祥想坐山观虎斗，企图在蒋桂两败俱伤的情况下，捞取好处。于是，就派韩、石二部出武胜关，目的是夺取武汉。蒋介石正好利用这个机会拉拢韩、石二人，结果在蒋介石的收买、拉拢之下，韩复榘、石友三先后叛冯投蒋。

可以说，冯玉祥令韩、石二部南下，是个致命的错误，这导致了韩、石与蒋介石的直接接触，为蒋拉拢将创造了条件。

冯玉祥对韩、石二人，疑而用之，抽调军队，免去其属下的职务，派监军，这些办法实际上收效甚微。对韩、石这样的人，最好的办法是斩草除根，将其擒获杀掉，但是，善良忠厚的冯玉祥没有这样做。而蒋介石在利用了韩、石之后，对韩、石二人就采取了斩草除根的措施。当日军进攻山东，韩复榘不战而逃时，蒋介石将

韩枪决，毫不手软；当石友三准备叛变投敌时，蒋又指令其部下将石擒获，就地正法。

冯玉祥与蒋介石相比的确“心太软”了。

卷七 如何调教下属

“十里不同村，百里不同俗”。何况人心多变，难以把握。当领导的职责，就是管理好下属，让他们在你的领导下，每个人都发挥自己的作用。

“水能载舟，亦能覆舟”，老祖宗的淳淳教诲千万不要抛在脑后，只有让下属听从你的指挥，你才能八面威风。本章告诉你们教下属的窍门。

1. 封官不要一步到位

一个人投身官场，追求的目标便是一个“官”字，在他看来，升官晋爵不仅是事业有成的标志，而且能带来数不清的好处，有官便有权，有权便有了一切，有了享不尽的荣华富贵，亲朋好友的捧场恭维，部属的拍马奉承，妙龄女郎的献身邀宠……一个人一旦有了官“瘾”，就象抽大烟一样是万难戒掉的。对于官场上的人来说，这个“官”字，如同贾宝玉脖子上的通灵宝玉一样，是一刻也不能离开的。因此，利用高官厚势来驾驭臣下，历来是掌权者手中的法宝。如何把握封官的时机，选择封官的对象，安排官职的大小、手段等等，这些都有专门的学问。

记得有这样一则寓言，说的是一个车夫为使拉车的驴子跑得快些、便将一把青草拴在车子前面。恰巧离骇的嘴巴有半尺远。驴子为了得到那把绿茵茵的青草，便拼命地向前跑，可无论怎么努力，那把青草离驴子还是那么个距离。正所谓，“看起来很近，走起来却很远”。其结果，草依旧是那把草，驴子却不是那头精神饱满的驴子了。当然，这个寓言说得有点过分。

车夫完全可以拉完货后，是个犹豫地将那把已经有些发黄的青草丢到驴子脚下，任其去品尝胜利所带来的喜悦。因为那青草遍地都是，远不必那么惜如金玉。可在官场未毕竟是粥少僧多，官位有限不可能随意授人，再说如果封得太滥了，“官” 自然也就贬值了，失去了诱惑力。比如，太平天国后期，在湘淮军的夹击下，太平军处境日益艰难。为了挽回败局，天王洪秀全采取了一种并不高明的策略，那就是大封诸王借以鼓舞士气。据统计，洪秀全先后分封了两千七百多个王，大小文臣武将，亲朋故友都如愿以偿当上了“王爷”。然而，时间一长、这一招就不那么灵了，太容易得到的东西往往不令人珍惜，不但没有达到齐心协力挽回败局的目的，反而导致了太平天国内部秩序的严重混乱，大家都是“王”，谁也不服谁，彼此离心离德，客观上加速了太平天国的覆亡。

南宋初年，面对着金朝人的大举入侵，当时号称名将的刘光世、张浚等人，只会一味地避敌逃跑，而不敢奋起反击，这一方面因为他们天生患有软骨病，另一方面，也因为他们官已高，位已尊，以为即使立了大功，也没有更大的升迁，他们便安于现状，什么国家利益、民族利益，在他们心目中根本不占什么地位。

当时岳飞入伍不久，虽然已崭露头角，毕竟还没在太大的名望和地位。只有他

在和金人进行着殊死的战斗。当时有个叫郡缉的人，上书朝廷，推荐岳飞，那封推荐书写得很有意思。

“如今这些大将，都是富贵荣华到了头，不肯再为朝廷出力了，有的人甚至手握强兵威胁控制朝廷，很是专横跋扈，这样的人怎么能够再重用呢？”

“驾驭这些人，就好家饲养猎鹰一样，饿着它，它便为你博取猎物，喂饱了，它就飞掉了。如今的这些大将，都是还未出猎都早已被鲜汤美肉喂得饱饱的，因此，派他们去迎敌，他们都掉头不顾。”

“至于岳飞却不是这样，他虽然拥有数万兵众，但他的官爵低下，朝廷对他也未有什么特别的恩宠，是一个默默无闻的低级军官，这正象饥饿的雄鹰准备振翅高飞的时候。如果让他去立某一功，然后赏他某一级官爵，完成某一件事，给他某一等荣誉，就好像猎鹰那样，抓住一只兔子，便喂它一只老鼠，抓住一只狐狸。就喂它一只家禽。以这种手段去驾驭他，使他不会满足，总有贪资功求战之意，这样他必然会为国家一再立功”。

这位郡缉将岳飞看成一个贫功求利的人，实在是对我们伟大名族英雄的曲解、贬低。

但是，他在推荐书中显然涉及到了两种封官的手段：

一是分割封官的过程，不能一步到位。封官如同商品交换一半，“得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽”，立小功封小官，立大山封大官；要把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远不会有满足感，这样他才会总有立功的动力。火箭式的封官办法是不可取的。

二是封官不只不能一步到位，而且最好永远不要到位。官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官作到了头，不但立功进取的意志消失，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后都变成了篡权者。

贪功求利，乃是人性的致命弱点，只有明白这一点并充分加以利用才能真正把握封官晋爵的玄机。

官职的设立，本来是为了治理国家，但许多精明的当权者却把它变成了笼给臣下，挟制部属的手段，或者是和部下搞某种交易的商品。

西晋初年，赵王司马伦篡夺了皇位，为了能使别人听他的，司马伦便利用窃取的权力，大行封赏，以向众大臣献媚讨好。他宣布，所有中外大臣，一律晋升一级官职，在朝中的大臣升两级，俸禄达到两千石以上的，都自动连升为关内侯。这样一来，朝中大臣一个个出将入相，位居高官要职，连奴仆兵卒也都加个爵位。那时武官的帽子都以貂尾作装饰物，由于封赏太滥，一时之间，朝廷库藏的貂尾不够用，不得不以狗尾来代管，当时有人讥笑说：“貂不足，狗尾续”，至今还留下了个“狗尾续貂”的成语。

司马伦这样做的目的。无非是以监封官职来宠络人心。可是，这并没帮他多大忙。他不久还是被人推翻，被逼服金屑酒而死。

人们常说：“论功行赏”，仿佛应该根据功劳的大小来决定所封官职的高低。但

功劳这种东西，不是一种器具物体，很难测出谁大谁小。封赏部下，固然要照顾功劳的大小，但更主要的，还是要考虑到封官的终极目的——笼络人心。这是自古以来封官晋爵的一个基本原则。

汉高祖刘邦当了皇帝以后。开始大封功臣，论功行赏，对于二十几个主要功臣早就决定封赏了，但对其他人则因评定太慢而迟迟未能决定。有一天，刘邦在走廊上忽然看到花园里聚集了好几个小集团，三五成群，窃窃私语，似乎在商量什么事情。刘邦百思不解，于是回头询问张良是否知道他们在讨论什么。张良的回答吓了刘邦一大跳："陛下难道不知道吗？他们正在企图谋反"。刘邦赶紧问是什么原因。

张良回答说："陛下原来只是一介庶民。因为有了他们效力才得到天下。然而陛下成为天子，却只有萧何那些一开始就得陛下欢心的大臣仍获得赏赐，而另一方面受到处罚的，仍是那些平常陛下不喜欢的人。现在虽然有专人负责评定功绩，但是合计一下封地，即使把全国的土地都封给功臣们，也是不够啊。他们害怕陛下不能让每个人都获得封地，或是因为过去的失败而受到惩罚，所以才聚集到这里计划谋反"。

刘邦听后沉吟良久，又问："那么这件事应该如何处理呢？"张良回答说："是不是有一个陛下平日最讨厌的人，而大家又都心里知道呢？"刘邦回答："雍齿这个人是我早就厌恶的，他最喜欢跟我作对，我早就想杀掉他，但是因为他功劳卓著，所以只好忍耐住。"张良说："那么，请陛下赐雍齿封地，而且当众宣布吧！只要雍齿得到封地，大家自然会安静下来。"

于是，刘邦采纳了张良的计策，大开筵宴，封雍衔为侯，然后趁机告诉众人他已督促负责人尽快评定出每个人的功绩，请大家稍安勿躁。如此一来，将领们都停止喝酒，大声欢呼，并且变相耳语：连雍齿都受封为侯了，我们一定也能很快受封。人心浮动的现象再也看不到了。

经良略施小计，不仅纠正了刘邦任人唯亲，徇私行赏的弊端，而且轻而易举地缓和了矛盾，收买了人心，稳定了大局。这种安一人而坚众心的权术，极受后世政客的欣赏。

2. 厚待你的下属

天下许多坏事，都因为舍不得钱而发生，天下许多好事，都因为舍得钱而做成、有这么一幅漫画，一个赃主坐在家中分配小偷们偷来的珍宝，他将珍宝留下极小的一份给自己，其余按功分给众人，小偷们欢欣而去，再立新功。这位赃主深知合作之道。因为他笼络的小偷越多，他所得到的也将越来越多。

俗话说："千里做官只为钱"，钱，说得古雅一点，便是利禄，这是官场上诸公追求的终极目的。自古以来，"升官"总是和"发财"紧密联系在一起的，有高官必有厚禄。任何一个政权的统治者都不会亏待死心塌地为自己卖命的属下。可以说，优厚的薪俸，丰足的物贡利益正是做官的诱人之处。自古以来，君臣之间乃是一种买卖关系：君主为了夺取和巩固其政权，不惜重金收买臣下的聪明才智；臣下为了得到功名利禄而不惜向君主出卖自己的才智。因此，功名利绿也就成了联结君

臣关系的重要纽带。所谓君臣之义、忠贞节操之类动人的言语都只不过是为了掩饰这种赤裸裸的金钱关系而已。

试想一下，如果“功高不赏”，只给官不给钱、人们自然也就失去了做官的兴趣。

战国时期，燕国发生内乱，国力凋敝，齐国乘虚而人打败了燕国，燕昭王继位后决心复仇，开始罗致人才，改革政治以使复兴国家。于是乎，他向燕国名士郭隗请教，怎样才能招致贤士以报齐国灭燕之仇。郭隗便向他讲了这样一个故事：

“我听说古代有个国君，愿花千金购买千里马。三年没有买到。这时宫中有个侍臣对国君说：‘请让我去买吧’。国君就派他去。找了三个月果然找到一匹千里马，可是那匹马已经死了。侍臣就用五百两黄金买下那匹马的骨头，回本报告君王。国君大发雷霆说：‘我要的是活马，死马没什么用？白白花了五百两黄金?，那个侍臣说：‘一匹死马还用五百两金子买来，何况活马呢？人们必定认为大王确定不惜重金买良马。千里马很快就会送上门来了。’不到一年，果然有人送来了三匹千里马。现在大王真要招致人才，就从我开始吧。象我这样的人还能受到您的重用，何况比我更有才干的呢？哪怕千里之外，他们也会来的！”

燕昭王采纳了郭隗的建议，专门为郭隗建造了一所宏大华丽的住宅并尊他为师，放下架子向郭隗学习。同时还在燕国都城之外筑起了一座高台，上面放了千两黄金，以招揽天下有才之人。此所谓“金台骏骨，以示招徕”。这一招果然奏效，造成了“士争凑燕”的局面。投奔而来的有魏国军事家乐毅、有齐国的阴阳家邹衍，有纵横家苏泰等等，很快使燕国恢复了元气，成为战国七雄之一，后来还雪了国耻，把齐国打得只剩下两座城。

俗话说：“天下熙熙，皆为利来；大了攘攘。皆为利往”，有钱能使鬼推磨。古往今来，为官者往往不惜重金收买部下，似便达到个人目的。于是乎，各种名目繁多的赏赐便应运而生。翻开二十四史，君王赏赐部下的记载比比皆是。当然，任何人都不会无功受禄，上司自己掏腰包笼络部下必然是有求于对方。若是部下已失去了利用的价值，或者不愿为其所用，那么上司就有可能想方设法让部下把吞下去的东西再吐出来。官场上人情冷暖由此可见一斑。

宋太祖赵匡胤“杯酒释兵权”，用和平方法解除了几位大将的兵机，并赏赐给他们大量的良田美宅供其享用。然而，事过之后，赵匡胤便有些后悔，心想：既然对方已经交出了兵权，再赏钱给他们岂不是毫无价值了吗？可是身为一国之君，又岂有言而无信的道理，天子“金口玉言”，说话不能不算数。于是。赵匡激只好另打主意，想方设法让这些人把吃到嘴里的肥肉再吐出来。

不久，赵匡胤赏给每人一块地，让他们修建住宅，结果使每人都花费数万。住宅完工后，又赐他们宴席。石守信等人不知是计，欣然前往。宴会上，赵匡胤频频举杯向大家散酒，几位大将也毫无顾忌地开怀畅饮起来。直到深夜，一伙人喝得烂醉，赵匡胤才宣召每位大将都由一个子弟搀扶回家。宋太祖将众人送到大殿门前，对他们的子弟说：“你们的父亲都答应各自献给朝廷十万缗（一千钱为一缗）。”几个节度使醒来后，问怎么回来的，是否在皇上面前失礼了。他们的子弟告诉父亲许

给朝廷十万缗，诸节度使虽然怀疑醉酒中是否真有此言，但这种事宁信其有不信其无，否则犯了欺君之罪就了不得了。于是，他们在第二天便进宫如数上缴了。

宋太祖的做法未免有些小家子气，但这在官场上也是司空见惯，大家都很实际。人一走菜就凉。失去了利用价值，也只好任人宰割了。

宋太祖虽然对已离职的官员苛刻至极，但对在任的文武官员却是出手大方。宋朝文武官员的待遇是历朝历代中最优厚的。首先是薪俸高，宰相每月薪俸是 30 万钱，在外地任节度使的月薪是 40 万钱，最低的县令，月薪 3 万。按当时粮价计算。宰相一月薪俸可买大米 15 万斤，县令的可买 1.5 万斤。这还不算，除了月薪之外，还有“职钱”，用今天的话。便是岗位津贴。除此之外，还有按月供给的禄米，绫绢，茶酒厨料，柴薪炭盐、牲口饲料、米面肉类等等。这些官员每月仅现金一项收入，便高得惊人。

应该说，这个办法的确是很有作用，有宋一朝，文武官员待遇优厚、养尊处优，对皇权已构不成任何威胁了。这也许正是赵匡胤的高明之处。然而，任何事情都有其两面性，官吏薪俸高固然会使文武官员贪财好利，便于皇帝驾驭，但也必然会加重政府的财政负担，导致“积贫积弱”的局面。

3. 一碗水要端平

人与人之间的关系，未来就是十分微妙的。尤其是在有利害冲突的同事之间，如果双方都是年轻气盛，就很容易发生大大小小的纷争。

作为上司，如何调解下属之间发生的纠纷，实在是个非常棘手的问题。如果处理不当，一旦因公事变成私人恩怨，恐怕日后在工作上就会成为难解开的结。俗话说：“明枪易躲，暗箭难防”，其实在官场上，如果有人向你发一矢明箭，也足以叫你头痛的了。如果对下属间的矛盾处理不当的话，极有可能埋下一颗定时炸弹。比如，某个下属，平时没有什么特别之处，你对他印象平平。可就是他，在某一天意向你的顶头上司提出对你的不满，尤其是指你工作分配不均。

发生这种情况，很可能是由于你平时对下属间的纠纷处置不当造成的。身为上司，经常都会遇到一些十分棘手的问题，除了公事、还包括一些私事，比如下属闹情绪、不和……都需要你去调解记住，在调解这些问题时一定要公正，不偏不倚，碗水要端平。要学会“和稀泥”，当个“好好先生”。没有必要去追查事情的来龙去脉，有些事情很可能是“公说公有理，婆说婆有理”，你所要做的只是将事情冻结，告诉双方“一切到此为止”。同时你还必须指出问题所在，例如某人的态度要改善，某人应该事事以公事为重。

在召见闹过纷争的双方之后，请不要在任何人面前再提此事，只须留意下属的表现是否有改进。要是两人都很强硬，那么你再考虑将两人分开吧。

中国历代官场都流行窝里斗的悲习。何事之间为了争权夺利明争暗斗。如果掌权者能够巧妙地加以利用和操纵，以“和事佬”的身份出现，便可收到意想不到的效果。个能够控制住局势的掌权者，总是善于在派系林立、派系纷争的局面中寻求平衡，他往往以和事佬的姿态出现来调解矛盾，使对方循双方都对自己感恩戴德，

从而毫不费力地控制住下属，将下属玩弄手股掌之中。

山西军阀阎锡山就是一个精于此道的高手。阎锡山的统治之道，就像他的处世之道一样，以“中”为准则，人们称之为中庸统御术。

辛亥革命成功后，阎锡山当上了山西都督。当时山西军政府内的人员构成相当复杂，存在新旧两派，两派相互倾轧，相互排斥。

新派思想进步，多数人留过学，多是同盟会的成员，这些人为起义成功做出了巨大贡献。由于革命成功，有一些人骄傲起来，甚至有人认为，革命成功了，就应该当官享乐。由于他们居功自傲、使旁人侧目。

旧派中老年人居多，多为科举出身或前清官吏，思想落后、保守，但这些人在山西的势力很大，其中有些人也同情革命。旧派认为山西不可缺少他们，他们在稳定人心，发展经济，维持社会秩序方面也有相当大的作用。

阎锡山本人属于新派，但他在两派斗争中，左右逢源，以公正的面目出现、经常充当和事佬，在两派之间调解矛盾，息事宁人。阎锡山在处理两派纠纷时，从“中”的立场出发，既照顾到新派的利益，又利用旧派。在旧派人物受到新派嘲弄时，总是阎锡山出面打圆场，作思想工作，化解矛盾。作为新派成员，阎锡山对旧派人物十分谦恭，一些重大问题都要先向他们请教。为拉拢旧派，他支持一部分旧派人物出任政府官员。这样一来，两派虽然矛盾很大，但对阎锡山这位好好先生均无怨言，心甘情愿地供其驱使。阎锡山的统御术的确团结了一大批人，这对山西政局的相对稳定起到了重要作用。阎锡山之所以能统治山西几十年，让部下死心塌地地为他卖命，同他这一套统御部下的方法有很大关系。

4. 深藏不露

无论何人，只要在社会上混过一段时间，便多多少少练就察颜观色的本事，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益。你也会在不知不觉中，意志受到了别人的掌控。如果你的喜怒哀乐表达失当。有时会召来无端之祸。因此，高明的掌权者一般都不随便表现这些情绪，以免被人窥破弱点，予人以可乘之机。越是精于权术的人，城府便越深。

事实上，喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人——心如止水，没有喜怒哀乐吧！如果有的话，只能是“植物人”。

没有喜怒哀乐，这种人其实蛮可怕的，因为你不知道他对某件事的反应、对某个人的观感，让人面对他时，有不知如何应对的慌乱。

其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在人际交往中，做到这一点是很重要的。所以，要把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给别人看。

在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐，被称为“深藏不露”，这是上司用以控制下属的一种重要方法。聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥出自己的底细和实力，这样部下就难以钻空子了，就会对上司感到神秘莫测，就会产生畏惧感，也容易暴露自己的真实面目。上司如同在暗

处，下属如同在明处，控制起来就比较容易了。

唐代奸相李林甫，“口蜜腹剑”，惯于隐藏自己的真实意图，城府极深，具有笼络驾驭部下的过人本领。

唐玄宗宠信重用蕃将安禄山，此人大奸似忠，貌似粗犷，内有计谋。表面上给人一种憨厚忠直的印象，骨子里却狡诈多端。安禄山想方设法讨取了唐玄宗和杨贵妃的欢心，权位日高，架子也大了起来，渐渐不把朝臣们放在眼里。除了在玄宗面前假装恭敬顺以外，对其他人都傲慢无礼。这种情况早被李林甫看在眼里。

一天，李林甫召见安禄山。安禄山到李宅之后，长揖拜见，端坐在客位上，显露出一种盛气凌人的架势。李林甫也不动声色，只是用两只小眼睛一动不动地看着他，一句话也没说。安禄山见李林甫目光深邃，咄咄逼人。感到有些不自然，盛气顿时减了一半。这时，李林甫转身告诉下人，有事去宣召王珙大夫进见。王珙进屋之后，刷刷刷地迈着小碎步走上前，规规矩矩地向李林市大礼参拜，十分谨慎小心，诚惶诚恐，好象很怕说错一个字，迈错一条腿似的。当时王珙在朝廷中的实际地位是仅次于李林甫的第二号人物，从来都和安禄山平起平坐。安禄山见王珙对李林甫如此敬重畏惧，不由自主地感到有些窘迫，虽然没去补拜大礼，也立刻恭谨起来，不敢出大气。王珙走后，李林甫才和安禄山说话。他把安禄山所作所为的意图和心理活动都说得十分透辟，全说到安禄山的心里去了，安禄山大吃一惊，想不到自己心灵深处的隐私也让李林甫含而不露地点出来，立时汗流夹背，衬衣湿得沾在身上。这时，李林甫脱下自己穿着的袍子给安禄山披上，用好话安慰他一番。从此，安禄山虽然经常侮慢别的朝廷大臣，却非常惧怕李林甫。每次来京城，他都要小心谨慎地拜谒李林甫，每次交谈李林甫都能洞察他的心扉，使他面容改色，汗流沾衣。在范阳时，每当有使者从京城归来，安禄山问的第一句话就是李林甫说他什么了，如果有褒扬他的话就满心欢喜，如果有警告他的话就用手摸着额头说：“哦，我可得多加小心，不然，大祸就要临头了”。安禄山怕李林甫竟怕到这种程度。李林甫也看出安禄山已蓄反心，但觉得自己死前可保无忧，反正安禄山不能取代自己的相位。只要生前能享受荣华富贵，至于唐朝江山如何，哪还顾得上管它呢？所以安禄山在李林甫死前始终未敢做乱。

李林甫晚年与杨国忠争权，杨国忠背后有杨贵妃撑腰略占上风。当时李林甫年老病重已成风中之烛。听说李林甫已经生命垂危，杨国忠心中暗喜。为了探听虚实，就亲自去李林甫家中问候。不知为何，李林甫虽然病容憔悴，但目光还是那么尖锐，杨国忠不由自主地腿就软了，“扑通”一声跪倒在病床前。李林甫见状，流下两颗泪珠，说：“林甫就要死了，我死后你必当宰相。以后我的家事就要托累你了。”杨国忠早领教过李林甫的厉害，深知此人狡猾奸伪，帷怕李林甫设计诈骗，所以非常紧张。满头大汗。竟半天不敢说话。

李林甫城府之深由此可见一斑。

深藏不露，喜怒不形于色固然是上司控制下属的有效手段，但有时做得过了头，不仅不能达到树立威信的目的，反而引起下属的逆反心理，结果适得其所。

民国初年，袁世凯一心想登上皇帝的宝座。他指使党羽大造舆论，一时间谣言

四起，劝进者络绎不绝。袁世凯心中暗自高兴，但表面上装得煞有介事，一有机会就向别人表白自己是拥护共和忠于民国的。即使在他的心腹大将冯国璋、段祺瑞面前也是如此。

据说，冯国璋曾专程赶到北京向袁世凯探听虚实。袁世凯装得一本正经："华甫，你我是自己人，难道你不懂得我的心事！不妨对你明说，总统的权力和责任已经与皇帝没有区别，除非为儿孙打算，实在没有做皇帝的必要。我的大儿子身带残废，老二想做名士，我给他们排长做都不放心，能够付以国家的重任吗？而且，中国一部历史，帝王家总是没有好结果的，即使为儿孙打算，我更不忍把灾害给他们。当然，皇帝还可以传贤不传子。但总统同样可以传贤，在这个问题上，总统皇帝不就是一样的吗？"

冯国璋听后插言道："总统说的是肺腑之言。可是，将来总统功德巍巍，到了天与人归的时候，只怕要推也推不掉哪！"

袁好像很生气的样子，坚定地说："不，我决不干这种傻事！我有一个孩子在伦敦读书，我叫他在那里置了一点产业。如果有人一定要逼迫我，我就出国到伦敦，从此不问国事。"

冯国璋听了老袁如此诚恳和坚实的表白，自然也就不存在任何疑心了。

然而，冯国璋刚刚离开袁府，袁世凯就气冲冲地回到书房，大骂冯国璋忘恩负义，连声说："冯华甫真是岂有此理！华甫真是岂有此理！"

老奸巨滑的袁世凯向来喜欢让部下猜测自己的心思。由于城府过深连心腹大将有时也难以领会他的真实意图。冯国璋自恃跟随老袁多年，他把袁世凯的一番假话当成了肺腑之言。但纸是包不住火的，冯国璋刚回南京，活灵活现的帝制机关筹安会便公然通电成立了。冯不禁跳起脚来发火说："老头子真会做戏！他哪里还把我当作自己人！"从此与老袁分道扬镳。真可谓"聪明反被聪明误"，袁世凯深藏不露，机关算尽，结果只落得个部下离心离德，众叛亲离的可耻下场！

物极必反，任何事情都有一个限度。

5. 巧用和亲术

都说皇帝的女儿不愁嫁，但嫁给何人却是一门学问。嫁给异族首领，叫做"和亲"，是为了稳定异族，安定边疆；嫁给臣下的子弟、又何尝不是为拴住大臣、稳定政权。在官场上，儿女婚姻完全成了一种政治交易，一种权术手段。

公元前 225 年；秦始皇准备讨伐楚国。他问大将李信："我要攻取楚国，你看需要多少兵马？"

李信说："不过用 20 万。"

秦始皇又问老将王翦，王翦说。"非 60 万人不可。"

秦始皇说："王将军，你是老了，怎么这么胆小呢？"

他不用王翦而用了李信，王翦便称病回到了频阳老家。可是李信出师不利，损兵折将，大败而归。秦始皇又只得求助于王翦了。当时秦国国内已无可用的将才，一向高傲自大的秦始皇这一次也不得不屈尊下驾，从首都咸阳亲自来到王翦家中，

赔礼道歉，认错服软。他对王翦说：“寡人真后海没有听老将军的计谋，李信果然使我们秦军蒙受了战败的耻辱。将军虽然身体欠佳，难道你忍心看到我失败而不管吗？”

王翦推辞说：“我的确有病，不能再带兵了。”

秦始皇说：“行啦，这话就别再说了。”

王翦说：“如果陛下不得已非用我不可，我还是那句老话：非六十万人不可！”

秦始皇忙说；“行，行，就按将军的意见去办！”

他亲自将上将的大印给王翦佩带在身上。但是，秦始皇对王翦并不放心。他刚刚冷落了王翦，王翦会不会因此而心怀怨恨不肯出力呢？另外，秦国有过屠杀功臣的历史，王翦会不会因为担心功高盖主而身遭屠戮，干脆率兵投降敌国呢？必须想法系住王翦的心。此时时刻，官爵金钱都是无济于事的，只有儿女情肠，只有婚姻。因此，他决定将自己的女儿华阳公主嫁给这位已经儿孙满堂的老将。

不久，王翦率领六十万大军离开咸阳，浩浩荡荡南下。刚走出五十里，迎面来了一列人众，前面是如林的翠旗引导，后面，有一辆装饰得十分华丽的彩车，再后面，还有长长的一串车队。王翦十分吃惊。这时，对面队列中走出一位官员宣布道：“奉秦王诏旨将华阳公主许配于王翦将军，相遏之处，即可成婚。”

王翦虽然觉得这件事情很是荒唐，但他明白秦始皇的良苦用心，这是不能违抗的。于是，他命令大军停止前进，就地扎营，60 万大军，列成一座方方的大军营，中间单设一锦帐。王翦就在这里与华阳公主行了婚礼。第二天，这一对老夫少妻携手进京，拜见了秦始皇。秦始皇命令华阳公主返回王翦的老家频阳，王翦则率大军继续南下。

几个月后，王翦全胜而归，秦始皇的统一大业大功告成。他成功了，只是委屈了年轻的华阳公主。

民国年间，窃国奸雄袁世凯颇精于权术，官、钱、色这三样东西，常被袁世凯用作收买人心的主要手段，而且屡屡奏效。

袁世凯手下有个叫阮忠枢的人，此人才华出众，是袁世凯的一个机要文书。阮颇有几分古代风流才子怜香惜玉的意味，他嫖妓到了不能自拔的地步。有一次，他爱上了天津名妓小玉，两人山盟海誓，如胶似膝。

身为军官，阮不敢贸然娶妓。

阮忠枢不敢隐瞒，他将实情向袁世凯说明，恳请袁大人允其二人成婚。

袁世凯假装十分生气，他说：“军人应有军人的品德，背父母而婚，是为不孝；娶妓女为妻，更是内辱家门，外辱军荣”。

阮忠枢一听，十分泄气。

然而，袁世凯心里另有打算，他先派人到妓院里为小玉赎身，使其成了“良家女子”，再购置新房，使阮能名媒正娶，而这一切准备都是背着阮忠枢进行的。

婚娶之日，袁推说与阮到天津办事，同车前往，马军直奔一深宅大院。阮只见新宅院里悬灯结彩，红烛高照一派结婚的喜庆气氛。不久，佣人簇拥着一位新娘子从里屋走出来，袁世凯非让阮忠枢为新娘揭去盖头不可。阮莫名其妙，定神一看，

新娘原是自己朝思暮想的小玉，顿时惊喜万分，此刻方知这一切都是袁世凯为自己苦心安排的。阮忠枢的感激之情，无以言表。于是，死心塌地地为袁世凯效犬马之劳。

表世凯对于儿女们的婚事也大都是从自己的政抬利益出发的，当他和所谓知己之交的朋友在私室密谈时，往往一两句话就决定了儿女们的终身大事。他所谓的知己之交中不少是他的部下，彼此之间结为儿女姻亲，显然是有其特殊用意的。为了拉住黎元洪，他为自己的九子克久聘定了黎元洪的女儿，为了平息满清皇族对他的不满情绪，袁世凯在当上大总统后还准备把自己的女儿配给清逊帝溥仪。不仅儿女的婚姻由他一手包办，就连袁家的女家庭教师也成了他笼络部下的工具。

袁世凯图谋称帝时，害怕冯国璋不肯支持，便想方设法加以笼络。恰好这时冯国璋的原配夫人去世了，袁世凯便把袁家的家庭教师周砥收为义女，配给冯国璋续弦。周砥字道如，家住天津，曾教过袁世凯几个女儿英文，多年来与袁家关系十分密访。周砥是个老姑娘，年近三十仍未出阁，她曾声明今生不再嫁人，但经不起袁家大小从中撮合，最后还是答应了这门亲事。

袁世凯写信告知了冯国璋，冯自觉艳福不浅，顿时心花怒放，发誓要“为大总统效犬马之劳”。婚礼由袁世凯一手操办，周砥的妆奁由袁世凯代为置办，还派了一个保姆作为陪嫁的老妈子。婚后，冯国璋异常兴奋，见夫人很能干，又添一层欣慰。日子一长，周砥觉得这位上将军不过是一个才疏学浅、气量狭窄的武夫，但事已至此，也只好听天由命，“嫁鸡随鸡，嫁狗随狗”了。有了周砥的小心服侍，冯国璋对袁世凯更加效忠。

有了袁世凯的经验，蒋介石也不免如法炮制。为了笼络爱将陈诚，宋美龄在蒋介石授意下将谭洋收为干女儿并许配给陈诚，这样蒋陈之间除了师生关系外又添了一层“翁婿关系”，陈诚对蒋更加忠诚。

常言道：“英雄难过美人关”。有这些美女吹梳头风，还怕部下不忠诚嘛!

卷八　如何让乌纱帽永不褪色

1. 做官不要太执着

宦海风波险恶，最忌过份执着。

常言道，铁打的衙门流水的官。君主是在不断变换的，而每一个君主又各有其不同的主张、秉性、好恶。今日张三上台，主张严刑峻法；明日李四继位，又主张礼乐教化。作为一个臣子，对每一任上司，都要唯命是从，毕恭毕敬。对张三，你要喊“严刑峻法唯一正确，礼乐教化祸国殃民”；一旦李四上台，你要立即改口：“礼乐教化唯一正确，严刑峻法祸国殃民”。

同一个君主，前后表现也可能大相径庭。刚上台时，他可能是励精图治的；在位时间一长，他也许会变得耽于逸乐。当臣下的，也得跟着变，他励精图治，你要积极提出治国安邦之策，他耽于逸乐，你要满足他的声色犬马之好。

历代的大小官员们，就是不断地在这样自相矛盾，自打耳光。浮沉在宦海之上而又处于服从地位的人，是不能有自己的航线、自己的目标的，要善于观风向、辨颜色，随风转舵，好恶由人，这样才可能使自己永远处于不败之地。

叔孙通以制定了朝见帝王的礼仪而大受汉高祖刘邦的赏识，成为西汉开国初期一位引人注目的角色，《汉书》还专门给他立了一篇传记。

其实，他的崭露头角开始于秦朝，早在秦始皇时期，他便以博士的头衔为秦王朝效力了。秦始皇在搞焚书坑儒，坑的就是这些有博士头衔的人，当时坑的人数多在这460余人，前叔孙通居然能幸免于难，真不知他用的什么手段讨好了秦始皇。

到了秦二世时代，陈胜、吴广农民起义，二世皇帝召来了一帮博士儒生询问对策：“南方有一些戍卒攻城在地，你们看该怎么办呀？”

有30余名博士纷纷进言道："臣民不允许聚众闹事，聚众闹事就是造反，就是不可饶恕的死罪，请陛下立即发兵击讨！"

偏偏秦二世采取驼鸟政策，不肯承认老百姓会起兵反对他，一听这话脸色都变了，一副怒气冲冲的样子。叔孙通明白了秦二世的心思，立刻上前说道："他们说的都不对。现在天下一家，郡县的城墙、关卡早已摧毁，兵器也早已收缴销融，向天下百姓表示永远不再用武。而且上有英明的国君，下有严格的法令，官吏们人人格尽职守，四方百姓心向朝廷，怎么会有造反的人？南方那些戍卒不过是些鼠窃狗盗的小偷小摸，何足挂齿，当地的官员早已将他们拘捕

杀戮，根本不必大惊小怪！"

他这番话果然讨得秦二世的欢心，结果，那些说是造反的博士们都被交司法部门审讯，而叔孙通却得到了20匹布帛，一身衣服的赏赐，并将他的官职升了一级。

等到叔孙通返回住所，那些博士们责问他道："你怎么那么会巴结讨好？"

叔孙通说："你们太不聪明了，我也险些不免于虎口！"

其实，他已清楚地看出了泰国即将灭亡的形势，当夜便逃出秦都咸阳，投奔陈胜、吴广的队伍去了。陈胜、吴广失败以后。他先后又归顺过项梁、义帝、项羽，最后项羽失败，他投降了刘邦。

刘邦这个人不喜欢读书人，叔孙通为了迎合刘邦，脱掉了自已儒生的服装，特意换上一身刘邦故乡通行的短衣短衫，果然赢得了刘邦的好感。

当地投降刘邦时；有一百多名学生随他而来，可他并不向刘邦推荐。而他所推荐的，全是一些不怕死、敢拼命的壮士，学生们不免有了怨言："我们追随先生多年，又同先生一起降汉，先生不推荐我们，专推荐一些善于拿刀动剑的人物，真不知他是怎么想的！"

叔孙通说："刘邦现在正是打江山的时候，自然需要一些能够冲锋陷阵的人，你们能打仗吗？你们别着急，且耐心等待，我不会忘了你们！"

当刘邦当上皇帝以后，那些故旧部下全不懂得一点君臣大礼，有时在朗堂上，也争功斗能，饮酒狂呼，甚至拔剑相向，刘邦显得很不耐烦，这一点让叔孙通看出来了，他便趁机建议制定一套大臣朝见皇帝的礼仪。刘邦自然同意。

这样一来，他的那班弟子都派上了用场，同时他还特地去到礼仪之邦的鲁地，去征召一批懂得朝廷大典的人。有两个读书人不愿意来，当面指责他道："你踏上仕途以来，前前后后服待了十几个主子，都是以阿谀奉承而得到贵宠。现在天下刚刚安定下来，百姓死者还没得到安葬，伤者还未得到治疗，国家百废待兴，你却一门心思去搞那远不是当务之急的礼仪。你的作为完全不符合古人设置礼仪的初衷，我不会跟你一块去的，你赶快走开，别玷污我！"

叔孙通一点也不生气，反而讥笑道："真是一个腐儒，完全不懂得适应时局的变化！"

由于他的那一套礼仪极大地提高了皇帝的尊严。使得刘邦十分开心，高兴地

说："我今日才体验到当皇帝的尊贵了！"

于是叔孙通加官晋级，一次便得到五百金的赐赏，成为朝廷近臣，一直到汉惠帝还恩宠不衰。

叔孙通以一人之身，能适应秦始皇之景、秦二世之昏，陈胜之陋、项羽之威、刘邦之薄、惠帝之儒，在那样一个天下大乱、文人道劫的年代，不只苟全性命，而且处处得意、荣通富贵，亦已难矣！探索一下他保身取宠的诀窍，可以发现；全在于"变与不变"之间。

所谓"变"，是要在摸清上司的脾气、秉性、喜怒、好恶的基础之上，不断地改变着自己的言行、对策，叔孙通对秦始皇采取的是"默"，对秦二世采取的是"骗"，对刘邦采取的是"捧"，对惠帝采取的是"吓"，这些手段果然都能奏效。

所谓"不变"，是迎奉的媚态要始终如一。

叔孙通由于有了这一手"绝活"，所以他能无往而不胜。

2. 得其利而不受其害

权势真是一个十分奇怪的东西，它既可以使你享尽荣华，又会使你家破人亡，这使得官场上的人对它时常处于一种既爱又怕的矛盾心态。怎样才能做到既得其利而又不受其害呢？历代官僚大致采取了两种办法：一是自我抑制，一是保持距离。

所谓自我抑制，是对那些已经拥有大权高位的人而言，不要贪得无厌，要适可而止，能推掉的权力就推掉一些，能让出的官爵就让出一些，要永远记住盈则溢，满则亏，盛极必衰的道理。抑制一下自己的权势欲望。

所谓保护距离，是指那些处在最高权势圈外的人而言，不要怀有不光彩的目的，采用不正当的手段，去巴结、迎奉权要，要知道，许多靠山真实是冰山或火山，它融化了，你也跟着土崩瓦解，它爆发了，你也跟着焚身毁骨。

既然置身官场，自然是要和权势打交道的，唯有正其心，端其行，庶几可以减少些灾祸。

霍光是汉武帝在临终时指定的顾命大臣之一，他人朝为官二十余年，一贯小心谨慎，从无过错，是汉武帝晚年最为倚重的大臣，甚为朝野听仰慕。继位的汉昭帝此时还是一个几岁的小孩子，朝中大政全由霍光一人所决断。有人劝告他道："将军还记得诸吕的事情吗（指刘邦死后，吕后及其弟侄专权）？那时他们输住幼主，统摄朝政，独擅大权，而抛开刘氏子孙，不同他们共享大权，结果失去人心，终于灭亡。如今将军位高权重，皇帝年纪尚幼，应当吸收皇室成员人朝，凡事多同大臣商量，反诸吕之道而行之，这样才可以免除灾祸。"

霍光深以为是，便选择了皇室中可用之人尽封为官。此后霍光专权近二十年，皇帝的废立在他一言而决，先后并经历了三个皇帝，而地位始终十分牢固，这与他善于处理权力的分配是很有关系的。

一桌宴席，如果你一人独享，其他的食客便会赶跑你；如果你专挑美味而留给

别人的尽是些残羹冷炙，其他的食客便会忌恨你。作官也是这个道理。大臣们多好擅权，恨不得将天下权力集于一身，以为这样自己的权位便会坚如磐石，其实这样便得罪了很多人，招人反对，结果会适得其反。有饭大家吃，有官大家作、这样便会避免很多麻烦。

送礼行贿，是历代官场的恶习，送礼者是为了巴结，受礼者是由于贪婪，双方都不是什么正派人物，但棍子在上头。贪官们或明素，或暗示，对送礼者无端提拔，不送者借故贬斥，这样的鼓励纵容之下，势力之辈固然承颜趋附，一些正派的人有时也守不住阵脚，其实用民脂民膏买来的乌纱帽，有时反倒是一项金紧箍，一旦受礼者的东窗事发，送礼的人大约也逃脱不了干系的。

窦宪是东汉著名的外戚，当他得势时，谁不想向他巴结讨好？他娶妻时，全国各地郡县长官都派人人京师洛阳送礼致贺，汉中郡的太守自然也不例外，可是他的属吏李合却劝道；“安将军身为皇亲国戚，不遵守国家礼仪，不注意品德修养，而一味食权揽势，骄横霸道。他的政亡之祸，为时不会太远；愿大要效忠朝廷，不要和他来往。”

太守不听，一定要派人送礼，李合看到劝阻不住，便请求由自己携礼入京。太守答应了他，他一路上停停走走，故意拖延行期，刚走到关中，窦宪被免职的消息便传了来，许多与窦宪有交往的大臣都被牵连而罢官，只有汉中太守没有受到连累。

3. 心存畏惧，自抑锋芒

如果你不愿或不能放弃权势，脱离官场，那就要尽量减少“福”中所可能出现的“祸”的苗头。要做到这一点，首先要心存畏惧，要知道，官场如战场，所有那些和你同处一朝的人们，都是你或公开或隐蔽的对手。皇帝会猜忌你，他固然给了你权势，一旦他感到你的权势膨胀到难以驾驭之时，他就会剥夺你甚至除掉你；同僚会嫉妒你，你的权势的扩张，就是对他们仕途发展的一种障碍，他们不会容忍你，他们会窥伺机会，寻求把柄，来扳倒你；取代你，下属会怨恨你，因为你不可能使他们人人都满意。甚至可能得罪一些人，为了报复你，他们会投靠你的对手，向他们提供攻击你的炮弹，或者亲自出面，反戈一击，揭发检举。处在这样一个充满凶险的环境之中，你能够掉以轻心，马虎大意吗?

其次你要自抑锋芒，千万不要被权势冲昏了头脑，自以为老子天下第一，人莫予毒，张扬权势，凶焰逼人，这样的人，十个有十个要失败；得放手时且放手，得饶人处且饶人，退一步，乾坤大，饶一着，万事休，永远要表现出温良恭让。

邓绥是东汉开国大功臣邓禹的孙女，后来被汉和帝选入宫，封为贵人。她身材修长，姿容殊众，绝压群芳，在天下美人最为集中的皇宫，她也是最为出类拔萃的，赢得了一片赞叹之声。但她不恃美自骄，而是言语谨慎，行动小心，对于皇后阴氏的侍奉，更是日夜勤劳，毫不懈怠；即使是对于宫中执役的奴婢，她也待之有

思。

因此，邓绥博得了宫内上下一片颂场，和帝对她也倍加赞许和宠爱。每当她有病时，特别破例让她的母亲、兄弟人宫探视，不受时间限制。她却辞谢说：“后宫是朝廷禁地，至关重要，若使外家长久逗留，既会使陛下遭到行私的非议，又会使贱妾受不知足的指责，上、下都是损失，妾实在不希望这样。”

和帝赞叹道；“人人都以能人禁宫为荣，贵人反以为优，约束自己如此严格，实在难得。”

每当后宫宴集，其他妃嫔无不衣着华丽，服饰鲜明，互相比美争宠，只有邓绥，朴素无华，如果她穿的衣服与阴皇后的衣服颜色相同，便立刻换掉。若与阴皇后同时召见，她总是躬身侍立皇后身后，皇帝若有问话，她总是让皇后先回答。阴皇后身材矮小，举止常有失礼之处，每遇到这种事。别的妃嫔不免掩口而笑，邓绥却闷闷不乐，仿佛自己作了什么错事一样。

她这样的谦和自抑，就更加得到和帝的敬重，常对人说：“贵人如此贤淑有利，实在少见！”渐渐地，他便疏远阴皇后，而将宠爱之情转到了邓绥身上。经常留宿于她的寝宫，这在别的妃嫔是求之不得的好事，邓绥却总是以身体不适为由辞掉。

由于她在宫中的声誉越来越高，遭到了心地偏狭的阴皇后的忌很。一次，和帝得了重病，阴皇后发话道：“等到皇帝一死，我掌权得意之时，决不让邓氏家族有一个活人！”

这话传到邓绥耳中，她痛哭流涕地对左右说：“我这样竭诚尽力侍奉皇后，还得不到她的谅解，陛下若有不讳，我当从死，上以报皇帝的恩德，中以免家族之祸，下不使阴氏有吕后毒害戚姬的恶名”说着便要自杀，被身边的宫人所制止。

后来，阴氏因诅咒皇帝之罪被废，邓绥一再向皇帝请求赦免，和帝不应，并要立她为皇后，她称病不出，坚决辞谢，可是由于满朝大臣一致举荐，终于还是被立为皇后。她也不因此而传贵自骄，严禁自家兄弟子侄干政。一年以后，和帝死了，她以是太后的身份，先后辅助婴儿幼帝主持朝政达二十余年，成为一代有名的贤后。

4. 韬光养晦

在古代史籍中，常看到“称病不朝”、“称疾不起”、“愿乞骸骨”之类的字眼，其实，这些“疾”、“病”之类，都是假的，用一句现代俗话说，是“泡病号”，是政治病。

“称病”作为一种政治权谋应用于官场之上，动机和目的都是十分复杂的，有的是鉴于朝政黑暗，称病以来自安；有的是鉴于对手太强，称病以避锋芒；有的是由于目的未能达到，称病以向朝廷示威；有的是时机尚未成熟，称病以掩饰其野心……；总之，称病是作为“韬晦”的一种主要表现方式而在官场上，在政治斗争中被时常应用着的。

殷纣王的昏暴，千古以来，人所共知。他这个人不痴不呆，而且天资敏捷，才力过人，敢于徒手同猛兽搏斗。可惜他的才智能力都没有在正当地方，他沉溺女色。宠爱姐已，作酒地肉林，使男女裸体追逐其间，作长夜之饮。而且他为人极其残忍，对敢于对他表示不满的人，他施以重刑，其中炮烙之刑，即个犯人赤足行走在炙烤得火热的铜柱上，尤为残酷。

这样残酷的统治，终于导致了大怒人怒，众叛亲离。对于大臣们的进谏，他一概不听，大臣们多弃国而逃。他的叔父比干叹道："主上有过不去讲谏，这是不忠；害怕处死有话不说，这不算勇敢；敢进谏，不怕死，这是最为忠诚的行为。"他于是去向纣王进谏，纣王不听，他一连三天都不离开。纣王大怒道："我听说圣人的心有七窍叔父算得上是圣人了，我看看你的心倒底有几个窍！"竟将比干剖心而死。

箕子也是纣王的叔父，担任太师之职，他看到纣王昏暴如此，国事已不可为，便假装疯狂，去给人家作奴隶，就这样也没逃脱纣王的魔掌。还是被囚禁起来。直到武王伐纣以后才被释放。

这大概是历史记载上第一个装病以避祸的事例。在一个病态的、疯狂的社会，正直的人既无力救助，又不愿同流合污，只有以此来进祸远害，洁身自好，也虽不免显得消极。但总比贪恋禄位，五世浮沉要好。

朱棣则以装疯作假的方式骗过了朝廷的使臣，最后发军事政变，夺取了政权。

明太祖朱元璋死后，将帝位传给了孙子朱允文，这个二十一岁的年轻皇帝接到手的，是一根利刺攒集的权杖，这些利刺不是别人，而是他的二十几个辈尊位高的皇叔，他们一个个都被封为藩王，割地而据，坐拥强权，要想保住自己的帝位，必需削夺这些藩王。别的藩王倒还不太难办。最使朱允文感到棘手的是燕王朱棣。

朱律是朱元璋的第四个儿子，他生性坚毅沉稳，机会多谋，既英勇善战，又能以诚待人，在创建大明王朝的斗争中屡立战功，颇为朝野所推重，连朱元璋也对他另眼看待。由于前面的三位兄长俱已死去，如今亲王之中以他为长，若能先将这根利刺削掉，其他亲王自然会乖乖地听命。于是，一道削藩的诏书下到北平。

朱棣接到诏书后轻蔑地一笑，他十一岁被封为燕王，二十一岁就藩北平，至今已近二十年。北平是元朝的故都朱元璋建国之后，把国都定在长江之南的南京，这里便成了偏远的边陲。被驱赶的元蒙残部还不断地前来袭扰，朱元璋将他封到这里，是将保土安民的重任交给了他。他果然不负所望。不但击退了元蒙的侵犯，还多次率部出征。深入沙漠腹地，将蒙古人赶到大漠之北，他的实力也因此而大大地扩张。

他满以为朱元璋会将帝位传给他的，当年朱元璋也曾这么表示过，没想到最后交给了朱允文，他不得不对这个侄子称臣，对此他耿耿于怀。他一点也看不上这个嘴上没毛的年轻皇帝，生于深宫之中，长于文人之手，拉不得弓，驰不得马，不识稻粱菽麦，不辨善恶贤愚，满脑子装的都是一些什么子曰诗云，仁呀爱的迂谈腐论，哪里有一点帝王气魄和治国的才器！他正等着朱允文摆拨不开的时候来收拾残

局的，没想到这小子一出手就这么老辣。

但朱棣明白，他现在还不能公开同朱允文抗衡，便借口有病不出，留在王府内，秘密训练士卒。不料此事被人告发，朝廷派来使臣查问。使臣们来到北平，却发现北平街头有一疯汉，蓬头垢面，衣衫褴褛，在大街闹市之上，边走边狂呼乱叫，走到酒楼饭铺门前，便闯了进去，夺了酒肉饭食就吃，同时还颠三倒四地胡说八道；吃饱了，喝足了，便倒在街头之上呼呼大睡，有时从早睡到晚也不醒来。这个疯汉，便是燕王朱棣。使臣命人将他护送回到王府，并亲自前去探视。那时已是六月盛夏，天气极为炎热，人们赤膊摇后，还是挥汗如雨，他却围炉而坐，一边烤着火，一边还哆嗦着叫道："太冷了，太冷了！"

朱棣就这样装疯作假，骗过了朝廷的使臣，于公元 1399 年七月七日，突然发动军事政变，逮捕了朝廷的使臣，此时，他的病态病容一扫而光，对众人宣布道："我哪里有病，迫于奸臣陷害，不得不如此。"接着兴兵南十，经过三年内战，推翻了朱允文，朱棣称帝登基，这便是大名鼎鼎的明成祖了。

5. 越无野心起升官

祸莫大于贪欲，福莫大于知足，这是古代许多先贤圣哲教给人们的一种处世哲学，俗话也说"知足长乐"，这也适用于官场。

既然贪权揽势是致祸的缘由，知足知止也就是避祸的法门，不该伸手别伸手，应当驻足别驻足，这样外可以少树敌把怨，内可以减怒保肝，既可平安于官场，也可快意于人生，实在是养生全命的法宝。

疏广、疏受父子，在四汉昭帝时，先后受命为太子傅，太子少傅，疏广学识渊博，教导有方，流受好礼恭谨，温文尔雅，父子二人并为太子之师，夫于尊敬，大巨钦美，荣冠朝野。任职五年以满，皇太子年纪也长大了，疏广对疏受说："我听说知足就不会受封侮辱，知产就不会有危险，功成身退，这是最符合事物发展的规律，你我父子，官至二千石，功成名就。如果此时不及时抽身退去，只怕将来会后悔的，我们现在一同离开长安，告老还乡，终其天年，这不是最好的结局吗？"

疏受叩头道："听从父亲的安排！"于是二人称被求去，汉宣帝答应了，并送他二十斤黄金，皇太子送五十斤；当他们离别长安时，满朝公卿饯行于都门外，车连数百辆，路旁围观的人叹赞道："贤哉，二大夫！"

回到故乡以后，他们以朝廷所赐黄金，每日摆酒设宴，广请乡里父老，并经常问还剩多少黄金，督促赶快花掉。有人劝他们道："何不买点田产房屋传给子孙？"

疏广道："我岂是老糊涂了，不顾及子孙！我想过，我们家还有薄田、茅屋，只要子孙们辛勤劳作，完全可以满足农食之求，不会比一般人差；如今若是再多给他们添置家产，实是会使他们变坏。本来很贤明的，财产多了，便会胸无大志；本来愚昧的，财产多了更会去干坏事。而且富有的人，众人都会嫉妒。我纵使不能使子孙变得知书达理，也不愿意他们去干坏事结怨乡亲。这些黄金本来是皇帝赏给老

臣养老的，拿出来同大家共同享乐，安度晚年，不是很好吗?”

因此二人在乡里中也很受人爱戴，平平安安度过了一生。

疏广这个两千多年前的大官，实在是很懂得点辩证法。很有点远见卓识，他的言行，与后世的某些大官，形成了十分鲜明的对比。

首先，他不贪恋权势。如果他不主动提出辞官，汉宣布会照样给他以礼遇，而等到皇太子将来继位，他们父子的权势一定会隆盛无比，但他们却毫不犹豫地放弃权势，这固然是由于他们对专制时代祸福难测的隐忧，也表明了他们对权势的淡漠。而后世许多大官小官们，哪怕到了四肚不灵、五官不清、一饭三遗失的耄耋之年，也还是牢牢地抓住权柄不放。

其次，他不贪财。几十斤的黄金，即使在古代，也是一笔不小的财富，然而他不留不传，全都用来宴请乡亲。而后世的许多大小官员们，已经享受了十分丰厚的俸禄和许多特殊的待遇，还不知足，还要贪赃枉法，纳财受贿。

第三，他不为儿孙谋，他既不为儿孙谋官，也不为儿孙积财让儿孙们自食其力，他清醒地认识到，为儿孙谋得太多，只会产生出一批纨绔子弟。后世许多大官小官，自己高官厚禄了，还要封妻荫子，趁着手中还有权，口中还有气，还要将儿子、女儿、女婿以至孙子、外孙子的乌纱帽、金钱财宝、房屋车马，都要争足了。

比起疏广来，后世的大官小官们不知愧也不愧? 不，他们不会愧的，因为他们不懂辩证法，不懂历史，也不管未来，他们是一群“实惠主义者”，今朝有权今朝用，明日无权明日愁。

“知足不辱，知止不殆”，“锅莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足之足常足矣。”古代哲人的这些话难道不应作为后世官场的官箴吗!

有一位要人曾经说过，他当初并没有想到会当上那么大的官，后来却不期而然地当上了，有的人拼命追求，最后反而身败名裂。看来在官场上，知足者不只常乐，而且还常得，得到他并没有想到会得到的东西。

韦世康是隋文帝朝中的一名大臣，他性格沉稳、谦恕，在吏部任职十余年，隋朝险恶的政坛风波并没有波及到他。要问他为官的诀窍，便是知足，没野心。他常对家中子弟说：“禄岂须多，防满则退，年不待暮，有疾便辞。”他曾一再要求退休，隋文帝只是不许，反而一再提拔，最后长到荆州总管这样的要职。当时天下共有三个总管，那三个总管都是由隋文帝的三个儿子担任，只有他一个外姓旁人，可见隋文帝对他宠信之深。

6. 祸从口出

祸从口出，这是一个孩子都懂得的道理，官场上的人自然更知道其中的利害。然而，人有口有舌，有七情六欲，心有所感，必然要宣之于口，也不能说当了官，便只能说“吾皇圣明，万岁万万岁”。无奈官场上人的喜怒哀乐，都是和仕途的交

通因达有关，而这，都是“政治问题”，是犯忌讳的，所以，官员国口舌遭祸的便特别多。

官员们由于言出锅随，也就抱定了“三缄其口”、“沉默是金”的信条，遇事唯唯诺诺，唯上是从，由那“口含天宪”、“朕即国家”的皇帝一人说了算，所以，专制制度下的官场便经常承现出万马齐暗的局面。

贺敦是周朝的一名大将，立有大功，因为对朝廷赏赐不公心怀不满，便口出怨言，结果被权臣宇护逼令自杀，临死时，他叫来儿子贺若弼说：“我因口舌而死，你本能不记住！”接着用锥子将贺弼的舌头刺出血来，以此告戒他慎口少说。

他开始还能记住，经常以“君不密则失巨，臣不密则先身”来提醒自己，遇事三缄其口。可随着他在隋朝功劳日大，地位日高。便把父亲告试忘到脑后去了。同父亲一样，他也因对朝廷不满而大发牢骚，被免去了官职；他不接受教训，反而患有更多，于是被逮捕下狱。隋文帝斥责他道：“我用高颖、杨素为宰相，你在下面散布，说这两个人只配吃干饭，这是什么意思?”

有人因此奏请将他处死，文帝因他立有大功，免他一死，但一针见血地向他指出：“你有三太猛：嫉妒心态猛；自以为是、看不起别人的心太猛；目无君主的心太猛。”

这的确是贺若弼的致命要害，同僚有功他嫉妒，同僚升迁他不服气，有一次，皇太子杨广同他谈起朝中几位杰出将领，问他：“杨素、韩擒虎、史万岁三个人都是良将，他们的优劣如何!”

驾若弼口没遮拦，毫无顾忌地回答：“杨素是员猛将，但没有谋略；韩擒虎是员战将，但不会带兵；史万岁是员骑将，别的本领平常。”

杨广问：“那么谁可以称之为大将呢?”

贺若弼深深一拜说：“这就要看殿下你的眼光了。”

他自以为比别人都高明，贬低一切，殊不知这样一来，即得罪了同僚，又引起了杨广的戒心。后来杨广当了皇帝（即隋炀帝），对他便十分疏远。

最为致命的要害还是最后一个太猛：目无君主之心太猛。在隋文帝平定江南的战役将要开始时，他便对人说：“江南倒是不难平，可谁知道将来会不会出现‘飞鸟尽、良弓藏’这事呢?”明显地表示了对隋文帝的不信任；有一年，他随从隋炀带出巡北方，在榆林，好大喜功的炀帝设置了一个可坐千人的大帐，来招待少数民族首领这事其实和轴若弼毫无关系，他又在私下里评头品足，乱发议论，说皇帝太奢侈。这事被告发，他被处以死刑，重蹈了父亲的覆辙。

唐朝功臣刘文静也是因为爱发牢骚而丢了性命。

刘文静是李世民起兵反隋时的主谋，在后来进军长安时，又立了大功，说他是唐朝的开国功臣、元勋，那是当之无愧的。裴寂是经刘文静的介绍才得以认识李世

民的，他在起兵的过程中虽然也起某些作用。但他更主要的是善于讨好李世民的父亲李渊，同李渊酒肉不分家，并且将归自己管辖的隋炀帝的宫女私自送给李渊，是李渊的一个酒肉知己。

李渊称帝以后，对裴寂的宠爱异乎寻常，授他以右丞相之职，每次上朝时，必令他同登御座，退朝之后，又相携入宫，对他的话言听计从，赏赐无度。而刘文静呢，既不像裴寂那样受宠，官职只达到民部尚书这一级，比裴寂低了许多。不免感到不公，因此在朝上议事时，故意同裴寂唱反调，两个人因此有了隔阂。一次在与家人宴集时，刘文静以刀击柱。发誓说道："我一定要杀掉裴寂!"

这些话被他那个失宠的小妾上告朝廷，朝廷在审问时，刘文静如实相告："当初起兵时，我与裴寂的地位相同；如今裴家被授以丞相的高官，赐以甲等的住宅，而我的赏赐同一般人没有什么区别，我每次出兵打仗，家中老小都无可托付的，的确怀有不满之心，酒醉时说些过了头的话也是可能的!"

李渊据此指对文静为谋反，许多元老重臣一致不同意，李世民更是据理力争，指出首先策划起兵反隋的是刘文静，裴寂是后来才知道这件事，现在天下平定了，却受到了不公平的待遇，发些牢骚，也是人之常情，没有必死之罪。可李渊对刘文静一直比较疏通，对他的政治能力也不大放心，裴寂看出了这一点，乘机进馋说："刘文静的才智谋略，的确是当代之冠，无奈他已经有了反心，如今天下还不太平，若是赦免了他，必有后患。"

这话正好击中了李渊的心病，就这样，刘文静被杀掉了，临刑时，他叹息道："飞鸟尽，良弓藏，的确是这么一回事呀!"

裴寂和刘文静之争，其实是李渊和李世民父子之争的一种折射。李渊对他这个功盖天下的儿子的态度十分矛盾，没有李世民，他根本当不了皇帝；有了李世民，他又觉得自己的帝位受了威胁。出于政治上稳定的考虑，也出于父子之情，他不好对李世民下毒手，作为李世民主要谋士的刘文静便作了替死鬼。

刘文静太斤斤计较眼前的利益了，试想年老的李渊在位还能有多久呢，只要刘文静能忍耐、能韬晦，继续跟着李世民，帮助他谋取帝位，将来还少了他的高官厚禄吗？放长线，钓大鱼，这也是置身官场中的人应该具备的一种姿态。

裴寂也犯了同样的错误，他只顾迎合老皇帝李渊，却忽视了代表着未来的李世民，果然李世民一继位；便宣布裴寂有四大必死之罪，将他赶出了朝廷。

卷九　多留个心眼

在你的周围，好人与坏人并在，君子与小人共存。你只需擦亮眼睛，看穿别人的心理，处理好多种关系，多长个心眼，否则，稍稍不慎，就可能掉进“温柔的陷阱”。

1. 新官上任夹尾巴

俗话说：“新官上任三把火。”其实，光凭一股热情是干不成事业的。在经过自己的努力之后，当然又遇到了机会，你的升迁初战告捷，你晋职了，当了“新官”。那么，在祝贺的同时，我们也想冒昧地提醒你这位“新官”，不要光去烧火，新官上任的学问多着呢！

下面举几个例子。

大家本来是一对很要好的同事，平时经常一起进餐，彼此有说有笑，但是，有一天，上司把你叫进办公室，宣布将作提升为这个部门的主管，你在惊喜交集之余，发觉昔日的好同事竟以敌视的眼光看着你。虽然你是他们的上司，你却不敢随便发号施令，而下属对你显然也并不尊敬，你很清楚个中的因由何在——大家对你身分的转变仍未适应，原本是平等的地位，你突然居于他们之上，可能是基于妒忌的心理，他们要对你这位新上司示威，所以对你的指示充耳不闻，最糟糕的是，他们不再把你当作朋友看待，将你从他们的小圈子开除了，面对这种复杂的人际关系，你无须长嗟短叹，只要以正确的态度对付问题的人，一切困难才会迎刃而解。

常言道，要“夹着尾巴做人”。其实做官也须如此，作为刚上升的“新官”，你应该明白“水能载舟也能覆舟”的道理，没有下属的支持，自己成了光杆司令势必无所作为。所以，在上任之后，无论别人对你的态度如何，无论别人在背后怎么议论你，都要有“大度能容容天下可容之事”的非凡度量，不要对任何人产生任何恶感，不必与下属斤斤计较，否则，你会失掉民心！你应该表现得主动一点，跟大家打招呼，一起吃午餐……让大家晓得你依然是从前态度友善的你，上司把你提到一个较高的位置上不是你的错，久而久之，大家必然会接受你的新身份，愿意跟你好好合作。

人人都希望获得升职加薪，若上司真的提拔你，那么以前与你有说有笑的同事就变成了你的下属，你可以随意吩咐他们做事情。面对这种突如其来的转变，你或许会感到手足无措，尤其是那些没有被提拔的职员会迁怒于你，把你视为敌人，并且不愿意与你合作。其实，这也是人之常情，只要你运用一点技巧，大家一定会接

受你。不会永远跟你作对。

当你接到提升通知，一定喜不自胜，但请稍微收敛，告诉同事们，多谢他们多年来的合作，希望他们会继续协助你。同时请大伙儿喝下午茶，把气氛弄得随和、轻松，日后工作起来会更好办；但切莫大摆筵席，那只会显示你浮躁。

假如你奉调新职，上任之初，或许你有许多新计划，但摆出新官上任的态度是不明智的，低调一点，以不变应万变，当有下属问你："这些工作如何进行?"你不妨先问他："你们过去是怎样进行的?"待他解释清楚，你才这样表示："我看问题不大，暂时仍按老办法做吧，过一段我们再研究研究。"这样既表示你尊重别人的做法，又不失自己的威严和独特见解。

无论是面对新同事还是旧搭挡，你都要注意言行，保持谦虚。另外在上任之后，要尽可能与大家"打成一片"，让大家感觉到你是他们的同路人。俗话说："水清无鱼，人清无友"，只有"见人说人话，见鬼说鬼话"才能得到各色人等对你的认可与接纳。

钟钱书先生在小说《围城》中对那位老奸巨滑，精于世故人情的三闾大学校长高松年曾有一段精彩的描述：

"高松年研究生物学，知道"适者生存"是天经地义。他自负最能适应环境，对什么人，在什么场合，说什么话。旧小说里提起"二十万禁军教头"，总说他"十八般武艺，件件都精"；高松年身为校长，对学校里三院十系的学问，样样都通——这个"通"就像"火车畅通"、"肠胃通顺"的"通"，几句门面话从耳朵里进去直通到嘴里出来，一点不在脑子里停留。今天政治学会开成立会，恭请校共，他会畅论国际关系，把法西斯主义跟共产主义比较，归根结底是中国现行的政制最好。明天文学研究会举行联欢会，他训话时除了说诗歌是"民族的灵魂"，文学是"心理建设的工具"以外，还要勉励在坐诸位做印度的泰戈尔，英国的莎士比亚，法国的——呃——法国的——罗索（声音又像"噜口苏"意思是卢梭），德国的歌德，美国的——美国的文学家太多了"。后天物理学会迎新会上，他那时候没有原子弹可讲，只可以呼唤几声相对论，害得隔了大海洋的爱因斯坦右耳朵发烧，连打喷嚏。此外他还会跟军事教官闲谈，说一两个"他妈的!"那教官惊喜得刮目相看，引为同道。若是几个熟人吃便饭，并且有女人，他当然谑浪笑傲，另有适应……。

到底姜还是老的辣，刚上任的新官大可学学这位大学校长的处世韬略。

2. 部下无才便是德

一般来说，掌权者笼络、统御部下的主要目的，无非是为已所用，让别人替他出力卖命。所以，大多数上司看重的往往是部下的忠诚。如果重用一个有野心有才干的部下，将来说不定哪一天自己就会被对方取而代之。这岂不是引狼入室，养虎为患吗?

前些年，某些机关领导在选拔部下时，有这样的一个顺口溜："大专生正好，本科生凑和，研究生坚决不要。"这种用人"标准"，有其深层次的原因。试想一下，如果新来的部下在学识、才干等方面均胜过自己，领导的职位恐怕要坐不稳了，这岂不是庸人自扰吗？不如干脆将其拒之门外，多用一些平庸的部下，这样才能保住自己的"铁筒江山"。

物以类聚，人以群分，越是拙劣的上司，越是嫉贤妒能，重用奴才、庸才。这在历史上不乏其例。

李林甫是唐玄宗时的宰相，此人不学无术，素质十分低劣，然而李林甫却能官运亨通，青云直上，久居要职。这除了"关系网"的原因外，主要靠他的政治技术和善于玩弄阴谋诡计的手腕。李林甫本人虽然没有什么学识，但他最忌恨和害怕的就是文学之士，他最惯用的伎俩是阳奉阴违，嘴特别甜而心特别狠毒，当时的人都说李林甫口有蜜，腹有剑，"口蜜腹剑"的成语即出于此。

李林甫本人没有什么才学，识字不甚多，经常读错字写白字，仅能提笔抄录别人写成的奏稿，有时难免闹出些笑话。据说有一次，他在礼部主持考试，有位考生在答卷中用了"杜"（孤立高大貌，喻成绩突出）一词，这本是诗经中的一个篇名，李林甫不识""（dì，音第。）字，就问手下人"杜"是什么意思，被问者俯伏在地不敢回答。李林甫表弟姜度生了个男孩儿，他亲笔写了个祝贺词，其中有"闻有弄之床"的话。？"弄"一词实际应该是"弄璋"，指生男孩子之后，让他玩弄璋这种美玉，以期有好的品德。"弄"岂不要效地麋鹿吗？结果又闹了个大笑话。为此他特别嫉恨那些文学才士，就引荐一些与自己不相上下或不如自己的人进入朝廷来扩大势力。他推荐一位户中侍郎，叫萧灵，此人不爱读书，学识极差，曾经在中书侍郎严挺之面前把"伏腊"读成了"伏猎"。严挺之把此事告诉给宰相张九齿，并说："朝廷的官员之中怎么能容许有'伏猎侍郎'呢？这不是要贻笑天下吗？"其实，"弄宰相"提拔个"伏猎侍郎"正是合情合理的。

为了巩固相位，李林甫采用各种手段把有才的人都排挤到朝廷之外，由于手段高明，既达到目的又不露痕迹，不仅皇帝毫无察觉，就连被整的人也不知内里情由，有的人还在感念他的恩德。这正是他的奸狡高于别人的地方。

为了防止别人取代自己担任宰相，李林甫采取了两大措施。一个是想办法杜绝别人通过军功升任为宰相。开元年间，张嘉贞、张说、萧嵩等人都是先任节度使，立了军功后才出将人相的。李林甫对玄宗说："文士为将带兵，胆怯不敢亲冒矢石，不如用一些寒族、蕃人，蕃人都英勇善战，那些出身寒微的人没有党派援引。对这些人只要施以恩惠，他们就会死心塌地地忠于朝廷"。玄宗觉得很有道理，就专门季托少数民族的将领做边疆大帅。高仙艺、哥舒翰、安禄山等人都是带有重兵的少数民族将领。李林甫以为这些人不认识字，决不可能当上宰相，所以才想出了这一

高招。这样就从根本上杜绝了边帅人相的路子，他自己的相位则可长保无虞。其结果是边帅兵权太重，最后酿成了安禄山、史思明的大叛乱。

李林甫巩固相位的另一措施就是大量提拔平庸无能之辈做自己的下属。“目不识丁”的牛仙客被李林甫称为“宰相才”；江湖术士陈希烈被李林甫引荐人相府，他身边任用的文官都是无能之辈，大批奸佞小人被安置在朝廷各要害部门。天宝二年，李林甫兼管科举取士，这一年参加科举的生员数在万计。经筛选，录用六十四人，李林甫的忠实爪牙御史丞张倚的儿子张奭，在考试中“手持试卷，终日不成一字”，居然被选为第一名，令人啼笑皆非。中国有句老话，“女子无才便是德”。而此时倒真应改为“部下无才便是德了！”

大宝六年，唐玄宗想要征集天下的才士，诏命天下精通一艺，有一技之长的人都到就城应选。李林甫最怕文学之士，又害怕一些胆大不听话的文人在策论中揭发他的隐私和罪行。就向玄宗建议，说举人多是些卑贱愚职的人，恐怕有一些粗俗不堪的语言污秽圣听。应该先让郡县长官精选一次，再由礼部复试，如有名实相符、确有才学的人再行上奏。玄宗同意了他的意见。李林甫派自己的亲信去主持考试。结果天下汇集长安的举了多贡们全落弟，没有一个人被录用。因为李林甫本来就不想让有才学的人进人朝廷中来，就连杜甫那样的大诗人也无法登第。

历史证明，小才小识的人当政必然不提拔大才大识的人，这也是中国社会中出现许多昏官、庸官、俗官的重要原因之一。如果一个地区、一个部门的中下层官都是些浑浑噩噩的俗辈的话，他们的上级不是无德缺才的蠢驴就是一个好狡贪婪的狗官。

3. 贬低别人才能显出自己

任何一个人在当政时，都不可能是十全十美的。暴君、昏君、庸君姑且不论，即使是明君圣主，也不可避免地会有误政失策，这就使继任者否定前任成为可能。一个精明的继任者会巧妙地利用这一点，挑出前任者最使百姓反感，影响最为恶劣的失误、冤案、败政等，大张旗鼓地加以批判、否定、纠正，这便能轻而易举地赢得百姓的拥护，这实在是树立个人威望的捷径。至于继任者在地位稳固之后，会不会比他的前任干得更好，那就另当别论了。

从历史上来看，平反冤假错案历来是笼络人心的重要手段。宋孝宗赵春就是巧妙地运用了这一手段。

宋孝宗是南来的第二任皇帝，他的前任是宋高宗赵构。

赵构是一个有名的软骨头皇帝，他对金朝女真族的人侵，一味地妥协示和，他打击、迫害力主抵抗的爱国将领张浚、韩世忠等人，而重用内奸、卖国贼秦桧。民族英雄岳飞，便是在他的纵容之下，由秦桧出面，以“莫须有”的罪名害死的。同时被害死的，还有岳飞的长子岳云及女婿张宪。岳飞的妻儿老小，都被流放到遥远

的岭南。他还下令，对岳飞及其一家，永不赦免。因而，在他当政的那些年，对岳飞一案，没有人敢提出非议，但此案不得人心，民愤极大。

宋孝宗继位后，为了尽快树立个威望，让臣下认识到他是一位“明君”，决定反父皇之道而行之。屈辱求和，重用秦桧，杀害岳飞，是赵构一生中最为天下人所指责、所反对的几件大事，天下人敢怒而不敢言。赵春便从这里人手，和他的父皇唱反调。

他登基才十几天，便召回了因力主抗金而被贬在外地的大臣张浚，向他咨询朝廷的大政方针并赐他以少傅的头衔，让他负责江淮边防的守卫及军队的调动。赵春重用张浚，无非是想以此向天下人表明，他是坚决主张抗金的。

紧接着，他又为岳飞平反昭雪，恢复了岳飞原来的官职，并下令访寻岳飞的后代，以备朝廷录用。至此，这桩沉冤达 20 年之久的大冤案，终于被彻底地翻了过来。天下臣民无不拍手称快，而主持平反工作的宋孝宗的形象顿时高大起来，被人们视为“清如水，明如镜”的“青天”，被称作“匡代明君。”

后来，宋孝宗又将秦桧的亲信党羽全部逐出京城，并贬秦桧为“丑缨”。

这几件事情无疑都是很得人心的，因此，赵春赢了得了爱国臣民的好感，他的目的达到了。其实，赵春只是在做些表面文章，玩弄一套高明的技术。同他的软骨头父亲相比，赵春的骨头也硬不了多少。不久，金人南侵，张浚在抗金之战中稍一受挫便被降职，宋孝宗重新起用了秦桧的党羽，与金人讲和，从此再不言抗金了。

俗话说：“新官上任三把火。”每一把火都要烧对地方，都要烧得恰到好处。可以说，任何一位皇帝手下，都会有奸佞之徒，只不过有的得势，有的不得势；有的罪恶大，有的罪恶小；有的明目张胆，有的相对隐蔽。一个有政治头脑的当权者，只要能从这种人中抓住一两个典型，严加惩处，他的威望便会树立起来。

公元 1627 年，朱由检登上了皇帝的宝座，史称崇祯皇帝。他的前任是他的兄长明亮熹朱由校。

朱由校是个十分荒唐的主儿，他根本不理朝政，终日在宫里骑马射箭，打枪划船，而最喜欢和擅长的，还是土木工艺，既能设计，又会操作。他若是去做一个土木工程师，就不定还会有所成就，可惜派错了用场，当了皇帝，他将朝中大权，全部交给了一个人，这个人便是残害忠良、作恶多端、臭名昭著的大好臣魏忠贤。

崇帧皇帝上台时，只有 17 岁，却深知魏忠贤之流作恶多端，天下之人恨不得食其肉，寝其皮。他否定前任的第一把火，便决定从树忠贤身上烧起。

可是，魏忠贤的爪牙布满朝廷，年轻的崇祯皇帝还不敢大鲁莽。入宫之初，对魏忠贤很是和颜悦色，以使发心，但却有步骤地剪除魏忠贤的羽翼。一天，他突然下令由小宦官组成的归魏忠贤掌握的宫内兵丁一律出宫到兵部领赏，可一出宫便被全部遣散。接着又强令魏忠贤的爪牙退休的退休，降职的降职；待到魏忠贤孤立

时，便向他宣读了大臣举报他的“十大罪疏”，将他流放出北京发配到凤阳看守皇陵。

魏忠贤知道自己作恶多端，不会有好下场，于是，行至阜阳时，在旅店里上吊而死，他的尸体被千刀万剐，脑袋被送往故乡挂杆示众。

年轻的崇祯这一手干得实在漂亮。有谋略、有魄力，威望立刻树立起来，被天下人呼为“明主”。

4. 引蛇出洞

俗话说：防人之心不可无。上司对下属的忠诚总不那么放心，于是就采用各种各样的方法对部下进行考验。一旦发现蛛丝马迹便穷追不舍，搞得部下诚煌诚恐不敢对上司有任何离经叛道之举。即使大家相安无事，掌权者仍不放心，还叫想在平静的水中搅起一点波浪，于是，他们便采用各种手法对部下进行“火力侦察”，诱使对方误入他所设的圈套之中。这种诱使部下上当的手法，在后世叫做“引蛇出洞。”

战国时期，韩国国君韩昭候有一次故意将一片剪下来的手指甲握在手中，而假装丢掉了。古人以为身体发肤受之父母，是一点不能损失的，即使是一片剪下来的指甲，也要好好保存起来，更何况他是一国之君，龙躯玉体，一毫一发也是珍贵的，如何能够丢失。于是他严令左右侍臣立即寻找，一定要找到不可，否则要严加治罪。

左右的人自然无法找到，惶恐万状。这时，有一个侍臣动了个心眼，将自己的指甲剪下来交了上去，谎称已经找到了，他想谁的指甲也都是一个模样，国君如何能分辨得出！他哪里料到，韩昭候是要以此来测验臣下对自己是否忠诚。这个人要了小聪明反而暴露了自己。

战国时期，子之做了燕国的丞相，为了测试部下的忠奸，有一次他坐在屋里装出一副很吃惊的样子，然后问手下人：“刚才从门口跑过去的是什么，是不是一匹白马?”他的左右侍马从都说没看见，只有一个平时爱拍马溜须的人跑出门外去追马，自然是一无所获，然后回来报告说：“外面有一匹白马。”他哪里想到，这是子之用这种方法了解他手下的侍从中有没有不诚实的人。果真有人吞下了他投下的鱼饵。

秦二世继位后，赵高逐渐掌握了大权，但他以前只是个太监，一下子当了丞相，位居“一人之下万人之上，”自己心里也难免有些不安。他知道自己权势虽然很重，但自己的出身很低，恐怕手下的大臣心中不服。于是就想办法要测试一下。

一天，赵高趁群臣朝贺之机，命人牵来一头鹿献给二世，口里却说：“我把这头漂亮的小马献给陛下玩赏。”

胡亥一看，失声笑道：“丞相说错了，这哪里是马，不明明是一头鹿吗?”赵高

说："不，这可不是鹿，而是一匹马，要不信请陛下问一问群臣。"二世向侍立两旁的群臣问道："朕看这是一头鹿，丞相却偏说是一匹马，你们看它是鹿还是马?"

左右大臣有的慑于赵高的淫威，缄默不语；那些拍惯了赵高马屁的人都说是马；只有三五个不知进退的说是鹿，弄得二世也晕头转向。还真以为是自己眼花看错了呢。结果几个说是马的大臣离开朝廷还未回到家中时，就在路上被赵高派出去的人追上杀死。

那么，赵高为什么要导演这幕"指鹿为马"的丑剧呢？这完全是从篡政夺权的需要出发的。

赵高在铲除了李斯、蒙恬等政客后，很想找个办法来检验一下人心的向背，以便进一步清除异己分子，进而巩固自己的权势，为篡夺帝位扫清道路。

当然，那个愚蠢透顶的秦二世，自然不知道赵高的狼子野心。还以为自己精神上有问题，赶忙躲进上标苑斋戒去了。

上司提拔和任用部下的目的在于让部下为己效力。因此，有些人往往在提拔对方之前乘机考察一下部属是否对自己忠诚。封建时代"家长式"的统驭术，就闹出了不少诸如先打屁股后做官之类的笑话。

冯玉祥是我国近代著名的爱国将领，但此人行伍出身，长期的军旅生涯使他沾染上了不少旧军队的陈规陋习。冯玉祥长于治军，一直采用旧式的家长式的治军方法，他治理西北军采取很严厉的手段，不仅要求其高级将领过简朴的生活，甚至高级将领犯错误时，也采用罚跑、打军棍、罚站门岗等形成进行体罚，因此常招致手下将领的不满。可是，冯玉祥毕竟智慧过人，统御部下的才能也是卓越不凡。

李宗仁在其回忆录中，对冯玉祥的治军有如下生动描述：

冯氏行伍出身。未尝受正式军事教育。其部属也多系行伍出身，纵是高级浑官，也每有目不识丁者。所以，冯氏治军，仍一本中国旧国的陈规。部下犯错，纵是高级军官，也兴从打军棍。其部将也专效忠其个人为职责，部队固然是其私产，将校也是其仆奴。军官每有升迁，冯氏常按北方军的陋习，先罚打军棍数干，然后发表升官命令。其部属如有无故被打军棍者，其同僚必购酒肉，然爆竹，为其庆贺，因为打顿屁股之后，官又升了级。这种侮辱人性的作风，冯氏行之不以为怪。

这种先打屁股后升官的做法，使一些人望而生畏。据说，曾有黄埔毕业生数百人奉命到冯玉祥部见习，不久翻数潜逃，大概是因为他们在"蒋校长"手下受宠惯了，对冯玉祥这一做法难以忍受。

冯玉祥这种考验部下的方法，自然是沿袭了封建时代的旧习。但是，提拔部下时对立适当进行敲打也是必要的。一是让他不忘知遇之恩，以后加倍对自己效忠。二是让他不要功高震主，滋长野心。有些人一升官就得意忘形，想翘尾巴，以致滋生篡逆之心，这是当权者所应严加防范的。

5. 睡觉也睁一只眼

在人际交往中，免不了会遇到出卖、故意中伤、陷阱等种种料想不到的事情。如果事先预料这些事的发生，并加以防范，才能确保安然无恙。

三国时期的曹操，是个老奸巨猾的谋略家，此人精通权术，诡计多端。为了防止部下对自己发生不利的行为，曹操告诉他周围的侍从说：“在我睡觉时、你们不能随便靠近我，靠近了，我就会杀人，这样做了之后自己还不知道，我的手下人应当时刻注意这一点。”有一天，他假装睡觉，有一个好心的侍从暗暗上前给他盖被子，不料曹操突然站起来，挥刀把他杀死了，接着又躺下睡觉。醒了以后他假装不知地问道：“是谁把侍候我的人杀了?”自从发生了这件事以后，每逢他睡觉，别人都不敢靠近。曹操说：“别人要是想害我，我的心里就有所感觉。”大家听到这话，开始还有些将信将疑。有一天，曹操把他最宠信的近臣叫到身边，对他说：“你怀里藏把刀，秘密来我身边，我一定会说心里有所感觉，保管对你不会有什么损害，事成之后我还将厚厚地报答你。”这个侍从信以为真，所以在被捕以后一点也不害怕，最后被曹操下令处死。这个人到死也不知道自己会真的被杀死。从此以后，曹操身边的近臣部以为曹操确实有这种遇危心动的本领，想谋害他的人也就不敢动手了。

宋高宗赵构与秦桧可以说是天作地合的一对昏君奸臣，他门在卖国乞降，认敌作父，摧残爱国力量、迫害民族英雄岳飞等罪恶活动中，沆瀣一气，臭味相投。宋高宗因秦桧卖国有功，赋予他以极大的权力，由他独任宰相十八、九年，并加封他为太师、建康郡王，举凡朝廷的内政外交，全由秦桧作主。秦桧的儿子秦熹、孙子秦埙也因一人得道而鸡犬升天，被封以高官。

表面上看起来，宋高宗对秦桧真是宠信无比、恩礼有加，对他一定不会怀有什么猜忌了。其实全不是这样。秦桧由于长期专擅朝廷，朝廷的各个要害部门，都由他的心腹、党羽把持，连高宗身边的贴身侍从和御医都是秦桧的人，宋高宗的一举一动他们都要随时向秦桧报告。宋高宗虽然在政治上昏联，在对敌斗争上软弱，但是他并不傻，他知道自己被秦桧的势力所包围和控制。可是他不能对秦桧采取行动，因为秦桧有金人作后台，得罪不起，他只有把对秦桧的猜忌与不满深深藏在心底。为了防止遭到秦桧的暗害，他每次上朝时，都在靴子中藏着一把须刀，以作防身之用，这在中国古代的皇帝中也算得上是独一无二的人。

公元 1155 年，66 岁的秦桧老病交加，眼看将要命归地府，他希望将相位传给他的儿子。秦熹及秦氏党羽也四处活动，希望由秦熹接父亲的班。

宋高宗表现得对秦桧十分关怀，在秦桧咽气的前一天，他大驾亲临秦桧的宰相府，探视病情。此时秦桧虽然还有一口气在喘，却已经说不出话了，宋高宗解下自己的红手帕亲自为秦桧擦试眼泪，仿佛恋恋不舍，可当秦桧问起由谁接任宰相时，

宋高宗冷冷地回答了他一句："这种事情你不应该打听。"

离开秦府当晚，宋高宗立即令人起草了一份诏书，解除秦桧祖孙三人的一切职务。第二天一早，便将这道诏书颁布于朝堂，可谓迅雷不及掩耳。当天夜里，秦桧便一命呜呼了。消息传来，宋高宗长出一口气，拔出了鞭中的短刀说："从今以后，我再也不用靴中藏刀了。"

宋高宗作为一个皇帝，说来也真够可怜，外受欺于强敌，内受制于权臣，一辈子也没有抖一抖帝王的威风，发一发雷霆之怒，只是在秦桧死了之后，才敢舒展地出一口气。

中国古代有这样一个故事：传说猫曾作虎的老师，教它诸如发感、怒吼、卷尾、剪扑之技，便猫考虑到虎比自己庞大几十倍，若是日后它欲反扑于我该怎么办，于是就保留了一手爬树的技巧，没有把这个绝活教给老虎。果然，老虎不久就翻脸了，一怒之下想扑食它的猫老师，猫老师唆地窜上树顶，老虎没想到猫竟然还留了这样一手绝活，但它抬头望着树上得意洋洋的猫也是无计可施。

在人际交往中，尤其是在官场上，如果上司没有留下绝招的心思。恐怕久后难免受制于属下。聪明的执政者发布命令，必使由之而不使知之，这样才能形成向心力。只要你手中留有一手可以绝对制胜的绝招，才能有效地防止部下的篡逆之心，任何时候，你都能处变不惊，因为你可以静观时变，而后全力出击，挽狂澜于既倒。

美国大资本家老范德比 79 岁上死了夫人，80 岁时又续弦，新人竟是一位芳龄 18 岁的美貌少女。

这位姑娘并不傻，她早有未婚夫，有心看上老范德比的不是其人而是其钱——遗产。为此，她特意对老范德比讲："要我可以，但必须使整个纽约的人都是知道我是你的合法妻子。"目的是防止老范德比死后他的子女不认账。

结婚那天排扬之极。老范德比雇用了纽约市的两个乐队，一队在前，一队在后。新郎新娘则坐在一辆六驾马车上，招摇过市。从年龄上看，两人似爷爷和孙女。所到之处，人们空巷而出。

在人洞房时，老范德比一本正经地对新娘说："夫人，我们现在是亲密的夫妻了，为了避免以后的麻烦，也为了你日后的幸福，我已立好遗嘱，你看。"

新人拿起一看，只见上面写道："如果我婚后一年内死了，夫人可获遗产十万元；如果两年内死获 20 万元；如果 3 年内死，可获 30 万元；以此类推。"

新娘看完后，心中凉了半截。她本想尽快找机会把老家伙搞死，谁知道老家伙竟想出个死朝期与遗产成正比的"鬼"主意……

老范德比毕竟年龄大了，过了半年就死了。在老范德比死后的第三天，新娘又结婚了。但她终究没有得到全部遗产，而只得了 10 万元。

6. 安插耳目

中国的特务机构，创始于明代。明朝的特务统治是历史闻名的，早在立国之初，便设立了专门的特务机构锦衣卫，后来又增加了东厂、西厂。这些机构的特务多如牛毛，遍布在京城的每个角落，以至全国的城城乡乡，严密临视着大小官员，以至普通百姓。

始作涌者，便是开国皇帝朱元璋，这个人生性极为多疑，他对大臣的监视几乎到了毛发必究的地步，大臣家中一些权为琐细之事，如请了什么客，饮的是什么酒，两口子为什么吵架生气，都会及时反映到他那里，他也时常用这些事盘问大臣。这对大臣在心理上所产生的压力是十分巨大的，当人感到皇帝的眼睛时时刻刻在盯着自己时，还敢有什么出轨的言行吗？

据说，明朝洪武年间，有一个叫钱宰的文人，被朱元璋征调到朝廷编撰一部《孟子节文》。一天下朝回家，他信口吟了几句诗："四鼓鸣鸣起着夜，午门朝见尚嫌迟。何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时。"

第二天上朝时，朱元璋对他说："你昨天作了首好诗呵，不过你说'午门朝见尚嫌迟'，我并没有嫌你迟呀，将'嫌'字改成'忧'字怎么样？"

这个钱宰，吓得出了一身冷汗，连连磕头谢罪。

清朝的雍正皇帝也是一个善于安插耳目的高手。在雍正年间发生了这样一个故事：

状元出身的官僚王云锦新年休假时在家中与朋友玩纸牌，忽然发现牌少了一张，怎么也找不到，他虽然觉得很奇怪，却也没有在意。

新年过后，他去上朝，雍正问他："新年期间你在家都干什么了？"

王云锦一惊，不知皇帝问这话是什么意思，他也不敢隐瞒，只好如实回答："同朋友玩了几把纸牌。"

雍正笑着问："你那纸牌是不是少了一张？"

王云锦回答："是。"

雍正便从自己衣袖中摸出一张牌扔给他，问："是不是这一张？"

王云锦一看，正是他丢失的那一张，王云锦十分惊疑："它怎么到了皇帝手中去了？"正当他纳闷的时候，只听雍正赞许道："在这种小事上你都没有欺骗我，真不愧是个状元郎。"

王云锦只是受了一场虚惊，不过，他始终也没弄明白，纸牌怎么会到了皇帝手中。

其实原因很简单，那就是雍正在大臣身边安插了耳目。这种耳目，可能是大臣贴身的随从、侍卫，也可能是一般仆役，他们都是由雍正秘密派出监视大臣的坐探，随时要将大臣的一举一动报告给皇帝。还可能就是大臣，雍正利用大臣相互监

督，甲在监视乙、乙也同时在监视甲，两个人都直接同皇帝单线联系。因此，王云锦的那张纸牌，既可能是侍候打牌的仆役，也可能是同桌打牌的好友，暗中藏了起来送给皇帝的。雍正不只广设耳目，有时他还亲自出马。

也是在一个除夕之夜，某衙门有一个小吏蓝某，独自在衙门值班。忽然，进来了一个男子，气概很是不凡，问他道："别人都回家过年去了，你怎么不回去?"

蓝某说："都走了，万一有个什么事情要办，没有人支应怎么能行呢？所以我就留了下来。"

那男人十分赞赏地说："你可真是个忠于职守的官吏，这样吧。我陪一陪你，咱们对饮几杯吧！"

饮酒时，那男子问："你就安于当这么个小官吗？不想升一升?"

蓝某说："要是能到广东的码头上管一管税务，便十分知足了。"

不久，一纸调令下来了，蓝某被调至广东管税收，他大概做梦也不会想到，除夕夜同他对饮的，便是微服出访的雍正皇帝。

到了近代，中国的特务机构发展到了登封造极的地步。特别是在蒋介石建立南京政权以后，中国出现了"中统"和"军统"两大特务系统，并形成了遍布全国的特务统治网络，即使在蒋介石逃离大陆以后，潜伏下来的特务仍有60万人之多。

曾经当过国民党湖南省主席的何键不是蒋介石的嫡系，但他投靠蒋介石，效忠蒋介石。在1929年拥蒋反桂，1930年起他又积极拥护"剿共"，可谓对蒋忠心耿耿，但蒋介石对他并不放心，仍用特务监视方法对他进行控制。

1937年春，何键终于打探出蒋介石派来监视他的是个女特务。

一天晚上，何键身着便服，秘密拜访特务。见面之后，女特务傲气十足，冷冷地说："你来找我，可惜迟了。"

"何以来迟?"

"天机不可泄露。"

何键一再追问，女特务说："以后自明。"

何键再问，女特务闭口不答。

过了几天，何键在夜深人静时微服去会见女特务，并送上金银财宝，女特务这才对何键说："说真话，过去老板（指蒋介石）没有动你，是利用你反共和防桂系，所以你很幸运，当了8年的省主席。"

何键乘机问："现在上边对我看法怎样?"

女特务手指点着他说："你呀，有几件事做错了，一是你不该排斥黄埔系，重用自己培养的军事人才，更不该自搞航空处，扩充空军，这是老板最忌讳的，所以就把你的航空处长黄子安捉去枪毙了；二是你的军队增多了，还扩编保安部队，老板会放心吗？三是你在湖南收的税，上缴的少，自留的多，太不明智。如果全面抗

战开始了，湖南就是后方重地，到那时你就应清闲了。”

何键一听这话傻了眼。

“七·七事变”后，蒋介石果然委任何键为东部战区副司令长官、目的在于调其部队投入战场。何键明白蒋的用心，他不愿去当有职无权的副司令长官，但胳膊扭不过大腿，不得已坐了冷板凳。不久，蒋介石得寸进尺，个别接见了何的部下，采取封官许愿，加官晋爵的办法，瓦解分化了何键的势力，给来了个釜底抽薪，挖墙脚。

蒋介石得手后，又于 1937 年 9 月下令免去了何键省主席的职务，调任虚职内政部长。

何键强装笑脸，对部下说：“委座委我为内政部长，这相当于前朝的尚书。”

1939 年，何键的结发妻子黄氏在香港病故。何键获悉这一消息，急忙要求行政院长孔祥熙批准丧假一个月。当他和一名副官登上飞机快要起飞时，突然，特务头子戴签坐小汽车赶来。戴签命令飞机停飞，并亲上飞机查问何健有无蒋介石批准的假条。何键拿出孔祥熙批准的假条，戴却摇摇头说：“这怎么行？请你下来，等我请示委员长再说吧！”说完便把何键从飞机上拉了下来，随即又将何送回上清寺大溪别墅。从此以后，何健事实上就被特务软禁起来，处处有人监视，行动毫无自由。终于在台北忧郁而死。

蒋介石热衷于特务统治，主要在于此人生性多疑，心胸狭窄。蒋家王朝建立后，更时时防备有人图谋不轨，害怕大权旁落。他对任何人都持怀疑的目光，亲戚、朋友、部下、对手，概莫能外。

据说，蒋介石用将，有个定规，要么出身黄埔，要么来自浙江。“学非黄埔，省非浙江，作官无路，眼泪汪汪。”他对一些凭战功晋升的非浙江省、非黄埔系的将领，总是千方百计限制其所辖军队的权力，并派人暗中监视其行动。卫立煌属蒋介石的“五虎上将”之一，被誉为常胜将军。但每次打完仗后，不是派其“进修”，就是委以虚名。1933 年卫立煌在平息福建事变过程中又为蒋立了大功，但结果是卫的第五路军被解散了。为此，卫立煌不免发牢骚。这天，他和第五路军的其他几位高级军官在杭州西湖畔的迎春饭店宴会，酒后打“卫生麻将”到天亮方散。次日中午卫立煌接到老蒋的电报，最后一句称“昨晚胜负如何?”千里之外的老蒋对卫立煌的一举一动了如指掌，这分明是有耳目在卫身边。于是，卫立煌回电：“昨晚欢宴过晚，是我的责任，我有错误。”午后，蒋复电：“戏言也，勿介意。”

蒋介石对自己这一套特务手段似乎颇为得意，但“聪明反被聪明误，”更多的同道、部属却因此心灰意冷，离心离德，甚至私结朋党、多生反骨。到头来，“哗啦啦如大厦倾”，蒋家王朝众叛亲离，分骨离析，寿终正寝。

7. 抽头退步

从某种意主上来说，社会人际关系越复杂，做人也就愈难；而做人愈难，人之

压抑感就越大越强。人们为了获得一点基本的生存权和安全感，不得不如履薄冰，疑心重重，顾虑多端，把毕生大多数精力投放于人际关系之中。从这个角度来说，人际关系愈简单愈单纯的社会，科学和艺术就愈有可能大发展，只因为人们有更多的精力和智慧投入其中。

大观园就是这样一个做人难的地方。别看它一时富丽堂皇、景色优美，但生活在其中的人却个个心有委屈，惶惶度日，不得不有一些特别的心计。就拿平儿来说，虽然自己是一个极聪明极清俊的上等女孩儿，但是却落到了贾琏、王熙凤手里，一个俗得要命，一个心狠手辣，而且夹在两人中间，左右难得做人，经常无故受到伤害。这一点就连宝玉都时常感念，叹她并无父母兄弟姐妹，独自一人应付贾琏之俗，凤姐之威，竟能周全妥贴，真是薄命比黛玉更甚。

活着让人感念，这在大观园里本身就是一种成功。况且平儿活在权力争斗的中心，命中注定要与心毒手辣的凤姐为伍，不为虎作伥也得装腔作势几声；若稍有无自知之明者，狐假虎威，仗势欺人，也能在大观园里做个盛气凌人的“二奶”，一时半下拿拿架式，抖抖威风。但是，如果这样，平儿也就不是让人们时常感念的那个平儿了，而她的最后下场也必定比王熙凤更糟，一旦失势遭人指骂还算运气，说不定会弄得当不成人也死不成鬼的结局。

说明白点，平儿有点像“暴君”手下“二把手”的角色，在王熙凤掌管大观园生死大权的日子里，平儿的地位既优越又尴尬。说优越，她是贾琏的爱妾，凤姐儿的心腹，里里外外，谁敢不对她敬怕三分？要说尴尬，自然是够尴尬的了，除了二位主子的不得人心之外，她自个儿并不无威势，身不由己，不能不做很多违心的事；说违心的话，在这种情况下，关键就看平儿如何在委典求全中把握自己，在忍辱负重中照顾周围了，虽然不能在人生的一时一地争强好胜，但愿能在审时度势时保全自己。

说平儿是个“极聪明极清俊的上等女孩儿”，除了做事不流于俗蠢之外，就在于她能有自知之明和知人之明。就后者来说，她明白贾琏夫妇的为人，更明白众人对他们，尤其对王熙凤的憎恶之情。对于王熙凤，她也许比任何人都了解得透彻。除了看到她的口蜜腹剑，心黑手辣一面之外，还深知其内心痛苦不已，对前途惶惶不可终目的一面。因为凤姐儿虽然外表逞强，但内心毕竟虚弱，知道自己已经“骑上老虎了”，“一家里大约也没个不背地里恨我的”，所以忍不住也会向平儿这个心腹有所交代：“若按私心藏好上论，我也太行毒了，也该抽头退步。回头看了看，再要穷追苦克，人恨极了，暗地里笑里藏刀，咱们两个才四个眼睛，两个心，一时不防，倒弄坏了。”

这是在第55回“辱亲女愚妾争闲气，欺幼主双蓄险心”中凤姐对平儿所说一段话，此时凤姐因病将息，只能将大观园管理权交给探春掌管。可惜，凤姐儿虽然

对自己处境险恶心知肚明，并碰巧有了机会能抽头退步，但是毕竟已骑上虎背，想下来已为时过晚，这里所说的“抽头退步”也只能是纸上谈兵，根本不可能。好在平儿对此早有明白，自己也早早觉醒，不愿步凤姐儿后尘，而骑虎难下，所以此时不等凤姐儿的嘱咐说完便能笑道：“你太把人看糊涂了。我才已经行在先，这会子又反嘱咐我。”

确实，平儿虽是凤姐儿的心腹和左右手，但在处事为人方面一直在抽头退步，为自己留余地留后路，决没有犯凤姐所说的“心里眼里只有了我，一概没有别人”的错误。更不像凤姐那样把事做绝，处在如此险恶尴尬的地闰。如果说平儿的让人感念有什么诀窍的话，那么此处便是。她对凤姐儿得顺着脾气摸，让凤姐信任她，但是对于众人决不依权仗势，趁火打劫，而是时常私下进行安抚，加以保护，一方面缓和化解众人与凤姐儿的矛盾，另一方面做了好人，为自己留了余地和退路例如在第 39 回中，正值众姐坐着吃酒，平儿喝了一口就要走，原本是怕凤姐儿不开心，但是在李纨出口就是：“偏不许去，显见得只有凤丫头，就不听我的话了”情况下，又正碰上婆子来传凤姐儿的话，劝平儿早回少喝酒，平儿就显得毫不含糊，即口应付：“多喝了又把我怎么样?”坐下来只管喝只管吃，顺应了众姐妹的意思，并浊眼里心里只有“楚霸王”式的凤丫头（李纨语）。再例如在很多情况下，平儿在处理一些事情时，就比凤姐儿宽容得多，能放一马就放一马，结果在下下上上赢得了人心。作品中的李氏曾对平儿说道：“有个凤丫头，就有个你。你就是你姐姐的一把总钥匙”，素不知平儿待人接物倒有一把自己特殊的钥匙。

说话回来，这“抽头退步”原本是王熙凤的话语，道理谁都懂，但是王熙凤一生拼死拼活，至死也没有真正做到“抽头退步”，关键是在她始终放不下利欲和权势之心，所以这“抽头退步”对她来说，始终是一种人生策略和权宜之计；而平儿与她不同，她虽然无法彻底摆脱利害之地，但是内心的善良，使她对大观园中的人生悲剧有更深的体验，知道人如果利欲迷心，图财害命也必不会有人生的好滋味和好结果。

平凡终得回报。凤姐死后，大观园一片败落，平儿却多次获得众人帮助渡过难关。

8. 多准备些冷板凳

明智的上司一般不会让部下的权力过分膨胀，他会采取各种手段加以制止、预防，除了严刑重罚以外，“明升暗降”便是最常用的一种防范手段。有些部下德高望众，功勋卓著，又没有什么过错把柄，杀掉显然没有理由，而且会产生不良影响，但留着又不放心，于是便来个“明升暗降”，给你显赫的头衔、很大的荣耀，但暗中却夺去你的实权，让你坐“冷板凳”。虽然你对这种权术洞若观火，却哑巴吃黄莲，有苦难言，只有乖乖就范。

汉高祖刘邦死后，吕后当政，她想要封吕姓子弟为王，便先探听右丞相王陵的口气，王陵表示坚决反对："高帝（指刘邦）曾与群臣定有盟约：'不是姓刘的人而封王，全国人都要声讨他'，如今封吕姓之人为王，违背了高帝的盟约。"

吕后很不高兴，又问左丞相陈平、太尉周勃，二人随声附和："高帝定天下，以子弟为王；如今太后临朝听政，以吕氏子弟为王，这里没有什么不可以的！"

吕后自然高兴。散朝之后，王陵责备陈平、周勃二人道："当初与高帝献血定盟，你们难道没有在场吗？如今高帝驾崩，你们便要滑头阿谀太后，还有何面目见高帝于九泉之下？"

二人回答道："如今在朝堂之上与吕太后争论，我等不如足下；可是将来保全江山社稷，安定刘氏天下，足下不如我们！"

不久，吕后免去了王陵右丞相之职，而任命他为皇帝的太博。这个职务，看上去很荣耀，其实就是指点指点皇帝读书，一点实权也没有。吕后就这样巧妙地夺了王陵的相权。

一般说来，每个新人在接管了权力之后，总要面临着如何处理同前朝老臣的关系问题。大致说来，不外乎三种方式：对于有劣迹，有民愤的，以及同自己原有仇隙的，或杀或罚，这样既可赢得民心，又报了私仇；对于拥戴自己有功并能继续顺从自己的，委以高官，给以重任；比较难办的是第三种人，他们有功劳，有地位，有名声，但喜欢倚老卖老，以老资格自居，对新的掌权者指手划脚。罚他们吧，没理由，用他们吧，不顺手，最好的办法便是养起来，挂起来，给以虚荣，给以利禄，但就是不结实权，只能光荣"离休"当个顾问什么的，让你坐冷板凳。

历史往往有惊人的相似之处。公元1141年初春，杭州西子湖的几艘豪华游船上，正在举行着盛大的宴会，与宴的贵宾，是朝廷中鼎鼎大名的三大将张俊、韩世忠、岳飞，而主持宴会的，是当时宰相秦桧。

这三人，是南宋初年的著名将领，每人统率着十几万精兵，驻守在从长江上游到淮河口的千里江防线上，是南宋抗金的主要武装力量。

对于这几位大将，软骨头皇帝赵构觉得很是难办。宋朝从开国以来便立下规矩，重文轻武，不许武臣于政，甚至也不许直接掌握军权。宋朝开国皇帝赵匡胤曾

经在一次酒宴之上，推杯换盏之际，将几位帮他夺得帝位的大将手中的兵权给解除了，这便是历史上著名的“宋太祖杯酒释兵权”的故事，从那以后，武将在宋朝便没有什么地位。赵构南逃以来，由于金人的跟踪追击，他被赶得东逃西窜，南宋的半壁江山全靠这几位大将，尤其是岳飞和韩世忠支撑着。他不敢得罪他们，但对他们手中日益壮大主的兵权、实力，他一直寝食难安。再说，要同金人议和，这几位大将必然反对，自己当儿皇帝苟且偷安的计划便难以实现。卖国贼秦桧非常了解赵构的苦衷，处心积虑，必置几位抗金将领于死地而后快。昏君奸臣一拍即合，经过一番密谋策划后，决定以庆功为名将三大将召到临安，解除他们的兵权。

酒过三巡之后，秦桧突然起立，大声宣布道：“秦某奉旨宣读陛下调令：授张俊、韩世忠枢密使，岳飞为枢密副使，免去各人原任宣抚使人之职，三将原来所统之后，一律交由朝廷指挥。”

所谓枢密正副使，是中央政府的正副军事长官。从表面上看，这三人从愿来一路军队的统帅改任为朝廷的最高统帅，似乎是升了一级，但他们脱离了自己的军队，便中虎落平阳，难以再发挥什么作用了，明眼人一看便明白，这是明里升官，暗夺其权，他们完全被架空了。

赵构却虚情假意地说：“以前我只给你们一个地区的兵权，这还是嫌小了点，现在我将朝廷中的兵权交给了你们，这就很大了。”他把别人全当成了傻子！

如果说赵匡胤“杯酒释兵权”是为了大宋王朝长治久安的话，赵构的所作所为只能说是为他此后的屈辱求和扫除了障碍。就在此后不久，岳飞便遇害，含恨而死。

9. 诛杀功臣

“高鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡。”古人有此感叹，今人也难以走出这一怪圈。

廖先生今年40岁，刚离开他工作了15年的公司。

15年前，他到一家小电器公司工作。廖先生忠诚能干，甚得老板的器重，廖先生颇有“士为知己者死”的豪气，每天卖命地工作，老板也未亏待他，二人情同手足，业务也因此一日千里。

后来公司扩大，进口外国家电，廖先生花了半年时间建立了全省的经销网，可以说备尝创业的艰苦。老板对他的表现相当满意，待遇、红利也一年比一年给得多。

3年后，公司开始稳步成长，廖先生的担子放了下来，开始有空出国散心。在老板的指示下，他把很多重要的工作交出去，成为一个“德高望重”的“老老”。廖先生也对他能在立下战功之后享“清福”大为满意，谁知半年后，老板拿了一张支票放在他的桌上，要他离开这家公司……。

廖先生万分不情愿，可是他不得不离开。

这是一个“杀功臣”的故事。在日常生活中，诸如此类的故事并不罕见。但并不是每个老板都会“杀功臣”。“功臣”被杀也总是有原因的。

就“老板”这边来说，有的纯粹是基于私利，不愿“功臣”来分享他的利益。有的为了保持“天下是我打的”绝对成就感；有的是惟恐部下“功高震主”，抢他的锋芒；更有的认为“利用”完了，再也不需要这批当年共打天下的“战友”了，所以要“杀功臣”。

就“功臣”这边来主，有的“功臣”自以为帮老板打天下，如今“天下太平”，自己正可以握重权，领主薪，甚至“威胁”老板顺从自己的意志；有的“功臣”因为确有才干，颇受属下爱戴，因而结党营私，向老板“勒索”利益；有的“功臣”则不断对外炫耀自己的功绩，忘了“老板”的存在……。总之，“功臣”对老板产生了威胁感，老板自尊心受到损害，又不愿“功臣”成为负担，于是不得不假借各种名目把“功臣”杀了。

说老实话，有时候“功臣”还不得不杀，因为有些功臣在立下“战功”之后，会认为自己的功劳天大地大，其嚣张跋扈反而成为影响大局的危险因素，杀了他，反而可以安定大局；所以“杀功臣”这件事并不见得都应受到责备。

就官场而言，每个政权的建立，几乎无不依靠文臣武将运筹帷幄决胜千里。功臣往往成为权臣；在中国历史上，功臣权臣夺取皇权，或挟天子以令诸侯，或黄袍加身的例子并不罕见。虽然皇帝蒙着天意神授的云雾，但是“王候将相宁有种乎”的奥秘就连山野耕夫都能看穿。草泽出天子，龙种落荒郊的例子俯拾皆是。因此，历代开国皇帝总是在政权到手天下稳定之时，视功臣为最大威胁，或者千方百计剥夺收回其手中权力，或者干脆将他们从肉体上根本消灭。“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”。成为皇权制度下残酷的事实，也是必然的历史现象。

刘基，字伯温，这是一个在民间传说中带有很大传奇色彩的人物，说他能前知八百年，后知八百载。他是一个大学者，而且满腹韬略，治军治民都出色的成绩。刘基以张良自命，朱元璋也的确将他视为自己的张良。如果就智谋而论，刘其不比张良逊色，但是，他缺乏张良功成身退的勇气与远见，他还想为新建的王朝尽忠效力。可是，朱元璋已经不需要他了。就在朱元璋登上帝位半年多以后，便将他打发回到浙江青田的老家，此后处处对他加以防范和侦察，最后还是利用他和承相胡惟庸的矛盾，借胡惟庸之手将他毒死，这距大明王朝的建立刚十年。

徐达，被视为朱元璋的韩信。论军事指挥才能、论战功，他与韩信完全可以相提并论，但就与帝王的关系而言，韩信可就不能望其项北了。

他不像韩信中途入伙，他是朱元璋的同乡邻居，童年伙伴，小时候一块放牛、

做游戏。与朱元璋同时投身义军，真可谓情同手足，异性弟兄。

徐达不但战功卓绝，而且品德高尚，平时，他与士兵同甘苦，打起仗来，冲锋在前，他不贪财，不贪色，沉稳大度，少言寡语，一心一意指挥打仗，对军中朝中大事，从来也不说长道短，更不参与大臣之间的派系之争。朱元璋对他十分赞赏，说：“受命而出，成功而旋，不矜不伐，妇女无所爱，财宝无所取，中正无疵，昭明于日月，大将军一人而已。”

像这样的大功臣，想找一个杀害的借口都不好找。但朱元璋依然不放过他，公元 1385 年，一辈子鞍马劳顿的徐达背上长了脓疮，这也是由于他常年衣不解甲，皮肤磨破，汗水浸渍所致，只要敷药调养，并不难好。可当朱元璋得知这个消息以后，却命令正驻防北京的徐达立刻回南京就医。试想千里迢迢，舟船车马，风餐露宿，对一个有病在身的人有什么好处呢？可是，徐达不能不尊旨，待回到南京后，病更加重了。

据说得了这种背疮的人，最怕吃蒸鹅，一吃蒸鹅必死，可是朱元璋偏偏赐给徐达一只蒸鹅，并命他立刻吃下。徐达知道，这是皇帝对自己在下毒手，可他不能不吃，否则会给家人带来更大的灾难。于是他含泪谢恩，食鹅而死。

对于以这样血腥的手段对待功臣，他的继承人、太子朱标很理解，也很不同意。有一次，朱标劝朱元璋；“陛下杀人过滥，恐伤和气。”朱元璋当时没有吱声。第二天，他命人取来一根长满利刺的棘仗，喊太子去拿，太子感到无处下手而面有难色。朱元璋见状，挥剑一阵猛削，很快将所有利刺全都削去，棘杖变得十分光滑，握起来自然不会有什么困难了。朱元璋乘机说道：“如今我所诛杀的，都是天下一些险恶之徒，就好比这根棘杈上的利刺，我把它们除掉后，再把木杖交给你，难道还有比这再好的吗？”

朱元璋这番话道出了他诛杀功臣的心迹。他虽然 41 岁当上了皇帝，天下大定时，他已是 60 左右的人了。他自感来日无多，太子朱标又仁弱，跟他起事的那些文臣武将哪一个不是足智多谋，武艺超群。他担心他死后，太子驾驭不了这些了人，为了他朱氏的江山能千秋万代地传下去，他才要不择手段地杀害功臣，以便使他的江山千秋万代永不变色，使他的政权牢牢地掌握在他所选定的接班人手中。

10. 蚌鹬相争，渔翁得利

有这样一个故事：一只河蚌在沙滩上张开蚌壳晒太阳，忽然来了一只鹬鸟，伸嘴就啄住了河蚌的肉。河蚌立即紧闭蚌壳钳住鹬鸟的嘴。鹬鸟逃脱不得，就说：“今日不雨，明日不雨，即有死蚌。”河蚌也下不了水，愤恨地说：“今日不出，明日不出，即有死鹬。”双方各不相让，这时来了一个渔翁，把他两个都捡走了。

渔翁得利似乎是偶然的，蚌鹤矛盾难解，则是导致两败俱伤的必然原因。

中国官场向来行窝里斗的恶习，如果掌权者能巧妙利用部下之间的矛盾，就能

将其玩于股掌之间，从而达到坐收渔翁之利，剪除了不听话的部下的效果。

齐景公在位时，他手下有三员武将，即古冶子、田开疆和公孙接。这三位武士力大无穷、勇猛过人，号称“齐邦三杰”。三人臭味相投，结为异姓兄弟，自恃有功势大，在朝中傲视百官、简慢公卿；在下面欺压百姓，无恶不做。即使在景公面前也常以你我相称，毫不讲礼仪。齐景公惧于三人声势相倚，无可奈何。齐相晏子曾登门拜防，劝异他们改恶从善，他们却蛮不讲理，丝毫不为所动。晏子深以为忧，每欲除去这个国家大患，又恐有所疏漏反而把事情弄得更坏，只好隐忍，等待时机。

一次，鲁昭公访问齐国。鲁昭公由鲁大夫叔孙诸陪同，齐景公由晏子陪同，坐于殿上，宴饮会礼。群臣立于殿下，“三杰”亦在其中。曼子看他们傲气十足、目中无人的样子，内心十分焦急。他终于想出了一条妙计，今就要除掉这三个国家的灾星。

齐、鲁二君酒至半酣，晏子起身对景公说：“园中金桃已经成熟，我想摘上几个为二位国君祝寿。”景公准奏，下令管理御园的官吏前去摘取。虽子说：“金桃十分宝贵，世之稀物，臣当亲往监摘”。晏子走后，景公对鲁昭公说：“这棵桃树是先君在位海外人献的种子，已经长了 30 年，往年却只开花不结果，今年是第一次结果，也只有几个。今日君侯降临，寡人不敢独享，特取来与紧君一同品尝。”鲁昭公拱手称谢。过了一会儿，晏子领着管理御园的官吏进来了，将精致的雕花盘子献上。盘子里放着六个鲜桃，个头硕大，颜色桃红似火，香气袭人。景公问道：“就这么几个么?”晏子说：“还有三四人没熟的，只有这六个是熟透了的。”景公命晏子布酒。晏子手捧玉爵杯，恭敬地走到鲁昭公面前，左右献上金桃，晏子致词说：“桃大如斗，天下罕有，两君食之，千秋同寿。”鲁昭公喝了一杯酒，取桃一个吃了，赞不绝口。景公如是，吃了鲜桃之后说：“此机是难得之物，叔孙大夫贤名播于四方，应该吃一个桃子。”叔孙诸施礼说：“我哪里赶得上相国呢？晏相国内修国政，外服诸侯，功劳最磊，这个桃立该他吃。”景公说：“既然二位谦让，那就每人饮酒一杯，食桃一个。”二人谢赏，把桃子吃了。晏子说：“盘中还有两个挑子，大王可传令群臣，谁的功劳大，谁就吃桃好不好?”

景公同意，立即传下令去，让每个大臣都说说自己的功劳，相国评功赐桃。公孙接首先站出来，拍着胸膛说：“有一次我陪大王打猎，突然蹿了一只猛虎，是我冲上去，将猛虎打死，救了国君，这个功劳大不大?”晏子说：“保驾功大，可赐酒一杯，桃一个。”公孙接饮酒食桃，意气扬扬，站到一旁。

接着古冶子跳了出来，声如炸雷似地喊道：“打死一只虎何足为奇！有一次我护送国君过黄河，一只大鼋兴风作浪，要伤害国君，我跳到水里，舍身杀死大鼋，救了国君，这个功劳大不大?”晏子赶忙赐酒赏桃，古冶子眉飞色舞地站一旁。

"齐邦三杰"的第三个勇士田开疆一看桃子吃光，急得跳上来，大叫大嚷："那年我奉命讨伐徐国，舍死人生，斩其名将，俘敌5000余人，徐国投降了，连附近的郯国和莒国也吓得归附了我国，这么大的功劳难道不该吃桃吗?"晏子说："田将军之功当然高出公孙接和古冶子二位，但桃子已经没有了，只好等到明年了。"景公也说。"你的功劳确实最大，可惜说迟了。"田开疆手按剑柄，气急败坏地说道："杀鼋打虎算什么！我南征北战，血战沙场，反而吃不到桃，在两位国君面前受辱，遭人耻笑，我还有什么面目站在朝廷之上?"说罢，自刎身亡。

公孙接大惊，也拔出剑来说："我有小功而吃桃，田将军有大功反不能吃桃。我吃桃时没有谦让，是无礼；看见结拜兄弟死了而不能跟从，是不勇啊!"说罢，也自刎而死。

古冶子一看，立即跳出来说："我们三人誓同生死，亲如骨肉，他们二人已互，我不苟活，于心何安?"说完，也举剑自杀了。晏婴二桃杀三士，为齐景公除去了潜在威胁。

11. 鸡蛋里挑骨头

俗话说："刑不上大夫，礼不下庶人"，似乎当权者的刑罚主要是用来对付平民百姓的手段。其实不完全是这样，对于掌权者来说，刑罚主要还是用来对付他身边那些与他朝夕相处、距离最近、关系最密切的部下。被称为中华民族始祖的黄帝曾经说过一句说："上下一日百战。"这句话揭示了上下级之间矛盾冲突的频繁、尖锐和持久。

为了除掉潜在的威胁，许多掌权者甚至不惜用各种手段来对付与之朝夕相处的部下，他们信奉一个非常自私的逻辑，那就是"宁肯我负下大人，不让天下人负我。"

人非圣贤，孰能无过。彼此朝夕相处，若要是鸡蛋里挑骨头，找一个两个攻击对方的借口并非难事。更何况"欲加之罪，何患无辞"，狼要吃羊随时随地都可以找到冠冕堂皇的借口。为了整治部下，掌权者往往会以"莫须有"的罪名强加于人，使对方有口难辨。同一件事此时他认为是你的功绩，彼时很可能又被当作罪过。

春秋时期，弥子瑕很受国君卫灵公的宠爱。

有一次，天色已经很晚了，弥子瑕的母亲忽然得了病。有人把这个消息连夜告知弥子瑕，弥子瑕甚为着急。他就不顾一切地跑到宫里，擅自驾着卫灵公的车去给母亲看病。

按卫国的法律规定，私自驾驶国君车子者，判处砍脚的酷刑。

当卫灵公听说此事后，不但没判弥子瑕的罪，反而夸奖他说："孝顺啊！为了母亲，宁愿犯被砍脚的罪呀!"

一天，卫灵公到果园中游玩，看到这秀丽的田园风光，顿觉视野开阔，心旷神怡。

正在这时，同游的弥子瑕从树上摘下一个挑子，他尝了一口，觉得很甜，便献给了卫灵公。

卫灵公在兴奋之时，又有自己的宠臣献桃，于是便乘兴说道："弥子瑕真是一位忠臣贤士啊。因为尊敬国君而舍弃了自己的口福。"

时光过得真快。转眼间弥子瑕就到了年老体衰，脑子迟钝的年纪了。卫灵公对他宠爱与日俱减。终于有一天，因为一件小事，他得罪了卫灵公。

卫灵公左思右想，搜肠刮肚，总算罗列出了弥子瑕的两罪状："以前他曾经假传我的命令驾我的车子，又曾把他吃剩下的桃子给我吃。"

要想惩处朝夕相处的臣下，还怕找不到借口吗？面对这样的君主，作臣下的真是哑巴吃黄莲——有苦难言。

宋朝靖康年间，金兵南侵，灭北宋并掳走徽、钦二帝。饮宗之弟赵构建立南宋政权。当时，各地百姓奋起抗金，朝廷中也有几位大将足使金兵闻风丧胆，这就是岳飞、韩世忠和张浚，时称三大将。尤其是岳飞，当时年仅二十几岁，文韬武略样样精通，又善于带兵，作战勇敢无敌，金兵一看到岳飞的旗帜就吓得屁滚尿流，金营里有句口头禅，"撼山易，撼岳家军难。"如果有一个好的领导者，抗击金兵收复山河还是很有希望的。可赵构却是一个昏庸无能的人，金兵不来，他就罢免一切抗战派将领，专门起用那些投降派的官员，一味向金人求和。金兵打来时，才慌忙起用抗战将领带兵出去抵挡。当时，岳飞等人并不十分了解宋高宗偏安江南甘当儿皇帝的心理，仍以收复河山，精忠报国为己任。这便引起了宋高宗的不满。

赵构向金人求和的借口就是要尽孝道。当时徽、钦二帝被拘押在北庭，只有与金人议和，割地称臣，才有可能迎回二帝和太后，这样他也算尽了孝心。其实他心里也明白，无论怎样金人也不会活着放回二帝。所以他每次倡导和议都必以此为理由。其实，他的真正用心并不在此，他还有更为隐蔽无法说出的心曲，这就是他并不太愿意迎请二帝还朝。因为如果二帝真的还朝，他的皇帝宝座就会动摇，最起码是有麻烦。所以他最厌烦听岳飞说："收复河山，迎请圣还朝"之类的话。但这在表面上又说不出口。再说，金人势力正盛，与其作战多有麻烦，不得安宁，自己也无法享受。如与金人讲和，便可偏安江南一隅，国家再注，供养一个小朝廷的享用还是宽绰有余的。岳飞和韩世忠等人反对议和，主张武力抗金，这不能不引起赵构的不满。但这两位都是朝中大将，抵挡金兵暂时还离不开他们，只等议和既成必欲去之而后快。

1140 年，岳飞率军北伐，在郾城大败金兀术统率的金军主力。随后，岳家军乘胜追击，逼逞开封。眼看收复中原已是胜利在望，宋高宗和秦桧却命令岳飞班师，

连续以圣旨的名义发出十二道金牌，结果使抗金大业毁于一旦。

岳飞班师回朝后，赵构重用秦桧向金人求和。为了取媚于金人，又无中生有制造冤狱，将岳飞父子逮捕。岳飞人狱后，秦桧等人挖空心思、罗织罪名。然而，岳飞为人正直，精忠报国深受部将及同僚的敬仰与尊重，各种罪名均不能成立。最后，秦桧意在赵构指使下，以“莫须有”的罪名杀害了这位令敌人闻风丧胆的民族英雄。

岳飞被捕后，大将韩世忠曾当面质问秦桧，岳飞究竟犯了什么罪，秦桧吱唔半天才答道：“虽未有实据，恐怕是莫须有的事情。”韩世忠愤愤地说：“莫须有三字何以服天下？”

宋高宗伙同秦桧害死岳飞，挤走韩世忠和其他主战派将领，终于达到了向金人卑躬乞和的目的。

12. 拖也是一种艺术

有一句话说：“好死不如赖活。”乍听起来，似乎这赖活着是一种苟且偷生的无奈。然而实际上，好多事情看起来，“山重水复疑无路”，挺过一道关口却是“柳暗花明又一村”。活着总比死了好，因为不管死得如何痛快，如何轰轰烈烈，它代表的只能是一切现实的结束，包括“希望”！可是只要活着，虽然活得很痛苦，很绝望，但总是存在着“希望!”也许这个“希望”在遥远的未来才可能实现，可是再怎么说这还是“希望”啊！但人一死，便什么都没有了。

因此，与其“好死”，不如“赖活”。

说到底，关键是你有没有毅力挺住暂时的不幸和压力，能不能坚持渡过最最困难的日子。

因此，在这个基础上，我们认为，拖也是一种处世艺术。对于打不跨的敌人，拖也要把它拖垮。

1940 年春天的英国政府处在激烈的动荡之中。绥靖首相张伯伦受到舆论的猛烈抨击，邱吉尔却因力主对德宣战而受到人们的格外尊重，以致欢迎邱取代张出任英国首相的呼声几乎形成一边倒的局面，连邱吉尔本人也深信非他莫属。

可是邱吉尔清楚，能否取得首相职位，很大程度上取决于下院中占压倒多数的保守党的赞成票。因此，他认定急于求成反而会一事无成。他一改过去对保守党取攻击态度的做法，以沉默为先，并表示：如果有人建议自己在除他之外新首相领导下供职，他只有一个答复，既不同意，也不反对。

果然，当保守党的一位领袖提出另一位新首相人选时，前首相间邱吉尔先生是否同意参加加新政府时，能言善辨的邱吉尔一言不发，足足沉默了两分钟之久。沉默意味着反对，大家都知道，邱吉尔拒绝进入的政府，一定会很快被愤怒的民众推翻。

邱吉尔不急于表态，终于使决策会议不得不重新考虑新首相人选问题，而最后使邱吉尔荣登首相宝座。

纵观邱吉尔的这一过程，用一个字概括，就是“拖”。咬定青山不放松，管它东南西北风。邱吉尔认准了政治目标，志在必得，却采用了非攻击性的手段，拖垮了对手，就使得自己能够站到领奖台上。

拖，是一种玄机，也是一种睿智。放长线，能拖出大鱼；处塑境，能拖出前程。拖能化害为利，拖能变退为进。最重要的，由于拖延，不干脆的表现，能够给自己赢得更多的思考时间，从而从容以待未定的情况。

有一位长期在基层做“二把手”工作的朋友总结过：“二把手处在一人之下万人之上，说好做就好做，说不好做就不好做。但有一条必须记住，如果要当好二把手，就得该办的办，该拖的拖，不管是来自一把手的政令，还是来自下属的民意，上下同欲的要立马实施，上下矛盾的，就该缓一缓。否则，弄得上怨下愤，这二把手人就难做了。

实际上拖一拖，缓一缓，大家都可以再想一想事情的全部，合适与否？可以与否？想通了，都没气了，反过来不但不会埋怨你办事不力，还会感谢你的缓兵之宜。

江汉平原某地有一位小有名气的作家，因为一部在全国荣获大奖的小说而声誉鹊起。正值地方文化建设好时候，几个城市的文联机构意欲引进这个难得的人才。按说作家是一个民办教师，不会计较待遇的优劣，只要能进城，比别人过年还高兴。但作家想：越是优越的环境越能为创作提供便利，家庭住房，家人工作，孩子上学，不得不做一个全面的考虑。

于是，他同时向几个引进单位透露了有意前往的意思，却又迟迟不作起程的打算。弄得几个地方竞相加码，把能够优惠的条件都提出来让作家过目，他最后选择了一个最能满足自己要求的城市定居下来。

作家的智慧不仅表现在构筑一个浪漫的艺术世界，而且在现实的生活空间里，也有着超人的谋略。半推半就，待价而沽，“犹抱琵琶半遮面”，说白了就是“拖”，是在等待一种更为有力的利益的吸引。

鄂西北某县张君，善于察言观色，审时度势，与当他父母官联系甚紧，遂为心腹，不免人仗权势，掺和着有一些逾越雷池之举。后来父母官偶露端倪，引起上级注意，而这位父母官却自信法力无边，竟肆无忌惮地指使张君再度引使不当伎俩。

张君深感大树将倾，唯恐牵连太深。但是树杆犹在，尚不便厉言相绝。于是，他使出了另一路招数：拖着不办，其间父母官追问过几闪，张君均以种种理由搪塞过去。

不久，父母官易地降职使用，张君因为刹车及时，免遭株连厄运。一拖而避迎

头风，不愧是张君自我保护的一道防风屏障。

有人说，时间是最好的润滑剂。为人处世，与人交往，不可避免地会有磕磕碰碰，有时甚至是误解、攻击。面对如此这般的纠纷和矛盾，解释也许显得多余，甚至越解释越被误以为真。这时你不防也“拖力而行”，让时间去愈合人为的伤口。

如此，即使是在最最平常的生活里，这种处世处艺术也不会显得多余，那就是：拖！

13. 大智若愚

明朝时候，江南有一个名士叫徐铉，巧舌如簧，能言善辩。有一次被派作押解史，送贡品沿运河进京。按惯例，朝廷应派出京城登船迎接。满朝文武都知道徐铉能说会道，怕自己说不过他难堪，纷纷托辞不往。丞相于是就把皮球踢到明成祖面前，让他裁处。明成祖不假思索，拿起朱笔，从宫中做服侍工作的人中随便选了一个，叫丞相就派这个人去做钦差。

钦差上了船，徐铉自是恭敬不下，口若悬河般谈起来。钦差说了几句例行公事的客气话，就缄口不言了。徐铉见钦差这样，以为他深有城府，更加兴奋，谈锋如云。而钦差只是望着徐铉，微微作笑，点头认可，不予半句答辩。徐铉谈了半天，口干舌燥，自觉没趣，也就罢口不说了。

像徐铉这样的人的确难于对付，他口齿伶俐，思维敏捷，如果有人与他论三辩四，他可能还有超常的发挥。但明成祖不这样做，他派一个侍臣做钦差，以愚治智，使徐铉的口才白白浪费，只好自己抿口敛嘴。徐铉的侃侃而谈，而无人应和，顿觉尴尬无比，怏怏地败下阵来。明成祖的手法可谓高明。

在为人处世中，有些人巧妙地利用了自己在他人心目中的“愚钝”和“低能”，明哲保身，骗过了无数闻明的当事者。真应了毛泽东那句名言：“愚蠢者最聪明，聪明者最愚蠢。”

蜀后主刘禅是中国历史上一个赫赫有名的人物。他之所以有名，并不是因为他能干，而恰恰是因为他“无能”——按照通常的说法，此人是个典型的低能人物。关于他，有许许多多或多或少带有侮辱性质的传说，以至于后来，连他的乳名“阿斗”也成了呆笨无能的代名词。

那么，刘禅究竟是什么样人的呢？从自保的角度而言。他乃是个大智若愚的非凡之才。

公元 263 年 5 月，曹魏大举攻蜀，蜀国兵力不敌，刘禅被迫投降。

由于刘禅的“识时务”，因而受到敌主的优待。次年，刘禅被迁北上，来到洛阳。

到了洛阳之后，刘禅发现事情有些微妙：曹魏帝国封他为安乐公，而曹魏王朝的实权派人物，刚刚晋封为晋王的司马昭对他却外信内疑，怀有戒备心理。因此，

这位人称阿斗的蜀汉后主皇帝决心利用自己的“阿斗”性格来自保。

不久，司马昭设宴招待刘禅。席间特请人演出蜀地技艺，由于司马昭的暗中布置，有些人假做触景生情状，忍不住暗暗抽泣。坐在司马昭身旁的刘禅本也应哀伤于心，但他看见司马昭那阴晴不定的面孔时。一下子提高了警惕，因而强充笑脸，喜笑自若。一心以为刘禅是个扶不起的“阿斗”的司马昭见了放下心来，悄悄对他的亲信贾充说：“人之无情，乃至于此。虽使诸葛亮在，不能辅之久全，况姜维邪?”

一向被称为“清客”的贾充凑趣地说：“不如此，公何由得之!”

戏艺终了之时，司马昭戏问刘禅：“颇思蜀否?”

一惊之后，刘禅答道：“此间乐，不思蜀也!”

这句话居然骗过了司马昭，甚至骗过了与刘禅一起降魏的蜀汉旧臣正。宴会之后，正对刘禅进言说：“主公方才的答话有些不妥。”如果以后司马公再问您这类话，您应该流着眼泪，难过地说：“祖先的坟墓都在蜀地，我怎能不想念呢?”思索了片刻，刘禅点了点头。

几天以后，疑心仍未完全消除的司马昭，又一次问刘禅是否想念故国。按照正的指教，刘禅背出了那几句话，并装作一副悲伤的样子，只是竭力不让眼泪流出来。司马昭见了，心中有数（早与正有所沟通），突然说道：“你的话怎么像正的腔调?”

刘禅假装一惊，睁开眼，说：“您先生怎么知道?这正是正教我的!”

司马昭听了，哈哈大笑起来。自此以后，忙于篡魏，遂不再对刘禅生毒害之心。

靠明哲保身的韬晦之计，刘禅虽身处险境而有惊无险，平安地了却了余生。

卷十　求职的艺术

人人都要求职，唯有时间早晚之别；人人都想尽职，唯有能力强弱争弃；人人都欲敬职，唯有程度大小之比。

在人生的旅途上，本来有许多人学识相抵，智力相当，但到头来却有的人功成名就，有的人一事无成。于是，便有人慨叹命运的乖蹇，有人唏嘘机遇的不公。其实，选种差异常常是职业有别造成的。凭鱼跃的前提是海阔，任鸟飞的保障是天高，如果让千里马去拉柴车，那也只好做龟行半步。不能在最适合于自己的职业上发挥能力，是人生的一大不幸和遗憾。

老狐狸告诉你求职的艺术，就业的技巧，助你在群雄逐鹿中脱颖而出，独占鳌头。

1. 有效地推销自己

“不论是一位医生、律师、舞蹈教师，还是银行职员，你的一生成败大部分依赖于你的推销自己潜能的能力。有些人天生懂得怎样有效地推销自己，并给人们一种良好的印象，这完全是因为他们使用了一点额外的智力，我们姑且称之为‘推销潜能意识’。”这句话摘自法国著名职业选择研究家巴乐肯所著的《形体、性格与职业选择》一书。

什么叫“潜能推销”呢？下面先让我们来看几个例子。

一家女主人打算在她休假期间招聘一名临时管家来看管她那豪华的住宅。许多女孩子上门来要求得到这份工作，但是女主人却在众多求职者中选中了一位貌不惊人的姑娘，因为她一进门便惊讶地说道：“你这间屋子是多么地漂亮呀!”女主人听了这句恭维话异常高兴，也不再多问那个女孩子的资格，便决定雇用她。

每当夏季销售旺季，某菜市场都需要增添人手，待遇从优。一个男孩子要求来干，经理看他瘦小的样子。只答应让他试干一天。一天未到，经理便拍板留用了他。因为他干完本职工作以后，还做了些份外的工作，而这些工作恰恰表现出了他的潜能。他对一位来买东西的阔太太说：“太太，我想应当替您把牛油和肥皂分别包装才好。”那位太太听了这话十分高兴。随后，他又抱着大批货物送到那位太太的汽车上，问道：“把这些东西放到哪里合适?”他扶那位太太上了汽车之后，又说了一句：“谢谢您。”经理看到了这个场面，从而认定这位小伙子是把好手。

一个面包房里的年轻女店员，尽管每天只是替人做包扎点心面包的无聊工作，但是她的做法与众不同。她对一位来买面包的先生说：“我把这个奶油巧克力点心

替您另外装起来，您小心拿着，以免奶油被压坏。”说完对先生莞尔一笑，他也还她一笑——她所售出的不仅是奶油点心，她连自己的潜能也充分售出了。

甚至在擦皮鞋这个行当上也有表现自己潜能的机会。某一天，在一排擦皮鞋的小孩子面前急匆匆地走着许多人，其中一个孩子喊到：“先生，今天是星期日，擦点鞋油不好吗？只需一角钱。”特别提出今天是星期日来鼓动人们擦亮皮鞋，这说明这个小孩子有招揽顾客的潜能。

法国歌唱家亚尔乔在电影《情歌悲泪》中唱的一首歌使他走红，而嗓子决不比亚尔乔差的一位年轻漂亮的歌唱家，在一家咖啡馆里也唱这同一首歌，他的身子斜依钢琴，两手把在胸前，用极优美的声音低唱那首歌，十分优美动人，但是经理每周只给他几美元，而亚尔乔每周却赚3500元。不解之余，人们终于发现了他俩唱歌的不同：亚尔乔走到台边，一只腿跪深深地打动听众的心弦。人人都有潜能，但并非人人都能表现出潜能。所以，善于推销自己潜能，就成为求职就业的至胜法宝。下面就给你介绍一些推销自己潜能的原则：

首先，应该在适当的场合下，恰当地表现自己的潜能。比如你有绘画的潜能，而你所从事的却是销售工作，那么你就可能以在搞销售的同时充分表现出这种潜能，绘制漂亮的标签和宣传广告，这样你就比其他销售人员多了一种优势。

其次，应该善于迁移自己的潜能。把自己的潜能与其他活动结合起来，创造出一种新的能力，这种能力就是别人所不具备的了。

最后，推销自己潜能的目的在于让对方接受自己，所以推销潜能还要顾及对方，不可一味卖弄，弄巧成拙。

2. 不要在一棵树上吊死

俗话说：“春撒一颗种，秋收万粒粟”，种庄稼当然是这样的，但是求职就业并非如此。下边让我们来看一个例子：

小钟是某大学计算机系的毕业生，在班级里学习上乘，如果按正常毕业分配，选择一个理想的工作单位当然不是奢望。但是小钟却要自己找单位，他在一个月内，先后向全国300家对口大单位寄去自己的简历和要求就职的申请书。当然，绝大多数如同泥牛入海，但最终还是有五家公司来了回函，要求小钟前去一试。结果是五家公司中有四家要小钟去工作，这时小钟主动权在握，向这四家公司提出了一定的条件。这些公司此时有如咬上钩的鱼，再也不能撒手了。最终小钟如愿以偿，去了一

个大公司。这个去处比起同学们的正常毕业分配来说是再好不过的了。当同学们纷纷钦佩的胆识时，小钟微笑着摇头说：“这并没有什么技巧，只不过是春播万粒种，秋收一颗粟罢了。”

在北京中关村科技街上有一高新技术产业开发区，里面有诸如中国恒大集团公司等等许多高科技公司，其雇员超过千余人，他们是新一代的打工妹、打工仔。所不同的是，这些打工妹、打工仔手里握有学士、硕士、博士文凭，他们看上去既充分自信，又有着恰当的谦逊，而且举止文雅，彬彬有礼。

他们中的大多数人也像小钟一样，是施展“广种薄收”之计来到这里的。

小何就是其中之一，这位河南姑娘 1989 年从南开大学毕业后报考中科院研究生，当时她所在学校不同意她报考，结果是研究生没考上，河南也不想回去了。于是，她就来到中关村这条大街上，几乎是挨门挨户地求职，但始终没有找到理想的去处。有一次，她漫步时偶然看到大通公司的招聘广告，便进去一试。结果小何下半辈子的生活道路就这样发生了变化。

我国目前的改革开放政策已经使一个人终生拥有一个职业以及固定的国家分配成为历史，求职就业的灵活性和自主性成为越来越普通的发展趋势。相形之下，那种在一棵树上吊死的求职方法就显得太可笑、太不合乎实际了。而与之相适应的正确对策，就是广泛地进行求职。

那么，怎样才能做到春播万粒种，秋收一棵粟呢?

首先要有针对性地进行调查。结合自己的专业和工作要求，广泛调查哪些单位有可能去，再了解这些单位的人员、工作等，把那些筛选出来的单位做为自己的理想目标。

其次是向这些单位寄发有关自已情况介绍的函件，包括毕业证、学位证、成绩及履历，并附一份求职申请。

第三是要不断接受反馈，那种撒完种子不浇水的做法是愚蠢的。要适时地询问这些单位的反应。是根本不行，还是有困难，还是正在犹豫，然后根本这些反馈信息迅速制定相应的方针。

最后，反复比较基本上已定的几个单位，要考虑待遇、条件以及自己今后的发展，全盘考虑再做出最后的抉择。

总之，春播万粒种时，播种面要宽，要充分估计到“死苗”的比例，但因为只收一粒种子，所以还是可以做到优中选优。

3. 角色互换

一位“老三届”在历经磨难——上山下乡、回城待业、到工厂做学徒之后，终于凭借自己的能力与奋斗一步步由学士到硕士，又由硕士拿到了博士学位文凭。但是接近不惑年龄的这位博士在毕业后又面临十几年前回城待业的的窘境——没有单位愿意聘用他。

他在四处碰避之后开始动脑筋了。他想进一家公司，但该公司由于效益好，很多人想进去，只是苦于无路可通。于是，他开始进行调查，先了解该公该司经理以前也是老三届学生，后来被打成“反党分子”，平反后由一名科长升为总经理。

这位博士了解到这一情况后遂生一计。他等待几日，单等这位经理值班的日子去登门求职。开始这位总经理像对待其他求职者一样，虽然表现上热情接待，但实际上却拒人于千里之外，因为该公司人满为患，“你虽身为博士，我们确实需要，但无奈岗位定编，我们也是爱莫能助。”总经理客气而肯定地拒绝了。

这位博士也很“体谅”地表示理解总经理的难处，转而与总经理呼起“家常”，从上中学时“文攻政斗”和上山下海“战天斗地”，再谈到回城待业的凄惨经历。这位总经理当然也与他有着相同的背景，二人不免唏嘘涕泪。转而博士又大谈起自己现在的窘境与辛酸，并真诚地询问总经理该如何是好。总经理听后良久不语，突然说：“到我这来吧！希望你好好干，咱们一同把公司搞好。”

在这个事例中，那位博士采用的就是“角色互换”之计。角色互换就是将谈话者双方的地位、处境做假设性互换，由此唤起对方的切身体验，从而理解自己。实践证明，这是求职当中非常有效的一个策略。在上面这个例子中，博士与总经理巧妙地进行角色互换，使总经理置于博士现在的处境上，他心里会这样想：“我要是博士该怎么办？如果公司不接受我那该是多么痛苦与失望啊！”这样一想，总经理便觉得录用这位博士是道义上必须做的事情。所以他才下了决心。

在使用角色互换策略时，首先应该了解谈话对方的背景，找出与求职者自己背景的相同之处，然后在谈话过程中有意话题引到这个问题上，在语言上引导对方做假设性对换，这样才有可能使对方产生设身处地的想法，对求职者产生理解和体谅。有些人一见无计可施时，就搬出哭诉的手段，以为这样就能打动对方，其实并不然，哭诉有可能使对方产生一时的同情，但同时对你的能力和作风却会产生怀疑，显然对你的求职是十分不利的。

4. 正面进攻不如旁敲侧击

1988 年在中国历史上出现了一件颇为耐人寻味的事情：9 月份，群众当中流传着粮油以及其他生活用品要大幅度提高价格的消息，传者神秘兮兮，只告诉消息不告诉来源；听者感恩戴德，马上付诸行动而不分析判断。一时间商店的一切东西都被市民成捆成箱地往家买，甚至连食盐也一袋一袋地买，要知道，这一大袋可是是 100 斤呀，多长时间才能吃完呢？结果，这场夏季大抢购使我国经济蒙受了巨大的损失。

是什么造成了这股抢购风潮呢？是舆论。舆论是广为传播的持续起作用的一种思想倾向，它能够决定人们行为的产生与终止，所以舆论的作用是不能忽视的。不管是有意还是无意，人们的思维及行为都要受到舆论的暗示与影响。

心理学家曾做过这样一个著名的实验：在屏幕上打出平行的几条线段的长度相等。然后找来10个人做为受试者，让他们来判断这几条线是否一样长。前9个人已与实验人员串通好的，一口咬定其中一条线略长一些。第10个人才是受试者。实验开始，前9个人分别说其中一条线长，并各自陈述自己的判断理由，第10个人由最初的坚定逐渐变得动摇起来，最后也承认说是有一条线稍长一些。以实验有力地证明了心理学上所讲的“强迫暗示”现象。人们的行为总是受他人行为的暗示的，尤其是舆论，对人的行为暗示作用更为明显。当然，这种作用产生出来的后果是不同的，可以是良性的，也可以是恶性的，这就要看你如何利用了。如果有意识地并恰如其分地运用这一原理，显然是有利于求职就业的，下面请看一个实例。

某厂车间办事员小李，听说厂部缺少一名秘书，便想变换一下职业，到厂部去当秘书。但是他一无门路，二无人缘，要想提拔到厂部工作几乎是绝无可能。在这种情况下，他只好采取了“未雨绸缪”的策略。他先是有意无意地向八个好朋友“不慎”透露出要到厂部去当秘书的消息，发觉“失口”后便一再叮嘱这几位朋友千万不要别对人讲，传出去不好。消息不胜而走，许多人悄悄来询问小李是否有这个事情，小李先是不置可否，然后便是竭力反驳说决无此事。但是小李越这样说，越让人感到这已内定，所以一时间全厂所有人都认为小李马上要做秘书了。原来的那位候选人闻听后，认为一定是小李“门子”硬，觉得自己没有了希望，于是便放弃了努力。再说厂领导们，个个都心里纳闷：讨论的人选中没有小李呀！怎么全厂人都说是小李呢？于是对李小便开始注意起来，观察来观察去，觉得小李这个人还真不错，是个干秘书的材料。再说既然大家都这样认为，众人的眼光一定错不了。最后，厂领导党全部通过让小李来做秘书。小李也就如愿以偿了。

小李的成功，全在于他不动声色地把自己的愿望化成一种舆论，使人们在心理上无意地受到舆论的强迫暗示，最后达到自己的目的。

当然，使用“未雨绸缪”之计首先要分析一下可能性，如果自身条件差得太多，实施这种计策不但不能成功反而会坏了名声。其次要运用自然，露了馅那就不是成功与否的问题了。最后还要注意竞争对手在舆论形成过程中的动作，要知道人家会制造相的舆论来抵消你的努力的。

5. 以诈取胜

诚实固然是值得称道的美德，可却不易时时做到，对人对己都是一样。在求职就业的过程中，必要时有人也用善良的谎言去获得别人的信任，或以谎言掩盖真实（自己的短处），或以部分真实（自己的优势）来掩盖谎言，从而取得他人的信任和自我的成功。我们把这种“此地无银三百两”或“此地有银三百两”的计策，称为“以作取诈”之计。

人不能没有真诚，即使是最无耻的骗子，也有知心朋友，也有说真话的时候。

同样，生活从不真正禁绝谎言，谎言虽不可提倡赞扬，可你也不必对它深恶痛绝。因为谎言是人类共同的朋友，哪个人敢说自己“从不撒谎”呢？这句话本身就是一句漂亮的谎言。但恶意的谎言应属造谣、诽谤，不属此列。

英国人文主义者阿谢姆说：“在适当的地方说适当的谎言，比伤害人的真话要好得多。”可见，说谎也是人类生活中不可避免的现象，又是一种自我保护型的生存计策。

在求职就业的过程中，“以诈取胜”之计有三种表现方式：

其一，以虚掩实。

在适当的时候，可以用善意的谎言去掩盖真实（对你求职就业不利的地方）。当然，这里所说的“虚”和“实”都是相对面言的。为了谋得一份理想的职业，在推销自己的过程中，可以利用自身的优势去求职。在表现你的优势时，有不同的表现方式，善意的谎言就是表现方式之一。

一位中文硕士为了能在外贸部门谋得一个理想职业，说自己是外语系毕业的硕士生。当然，他的外语水平又的确不凡，通过五关，斩了六将，他得到了这份工作。他是外语系毕业是虚，中文系毕业才是实，可他的外语水平远比中文水平高，又是实。如果他告诉主考人说自己是中文系毕业的实话，那么在众多的真正外语系毕业的求职者中，尽管他的水平出类拔萃，恐怕连第一关也过不了。但不管怎么说竞争还是凭实力的，为了让你的实力被人承认和欣赏，是可以用“以诈取胜”这一手段的。

其二，以实掩虚。

有时需要用部分真实（也包括自己的特长与优势）来掩盖谎言，说出去的谎言能够掩虚假之处，给人一种十分真实的感觉。

比如，身材短小的人易给人一种真实感，因为身材短小是对方当场就能看到的事实，这是一种真实，通常容易使别人产生错觉，觉得他所说的话也是真实的。有一个小个子年轻人就喜欢说：“我们矮人不说大话。”实际上他是用身材矮小的真实掩盖说话中的虚假之处。

其三，虚实相间。

我们常听有人抱怨他人或自己的朋友说，不知他说的话哪句是真，哪句是假。其实，在日常生活和工作中，人们说话时总是虚虚实实，真真假假，虚实相间，真假各半的。所以“以诈取胜”之计在求职就业过程中最常见的表现形式，就是虚实相间。

要想把“以诈取胜”之计运用得恰到好处，还有两个要诀需要掌握。

要诀之一为“斩钉截铁”。

即讲话时要语气坚决，斩钉截铁地加以肯定或否定，这比语气不明确的消息更

具有强烈的传达力和说服力。说话时要有一副千真万确信心十足的样子。比如在参加竞选时，经常用“我所说的话，一定会付诸实现”，“我绝不会辜负各位的信赖”这样的语句，人们在听到这充满信心和斩钉截铁的语气之后，就逐渐为你所说服。相反，语气较弱的话语，说服力就减低了许多，听上去真实感也不那么强烈。

在求职就业的过程中，有时要借用别人的话。把无根据的话说成有根据的话来取得对方的信任，如果不是你直接得来的消息或情报，你故意先说出“我也是从某方面听来的”这句话，然后再透露消息般地把要说的话说出来，人们就容相信，从而达到你的目的。

要诀之二为“醉翁之意不在酒。”

你要学会以仿佛要忠告对方的态度，让对方接受不利的内容。以这种方式获得对方的信任：达到你的目的，这是劝告的技巧，也是“以诈取诚”之计的具体运用。

人总是比较容易接受了解自己的烦恼和感受的人的劝告，而且易产生一种“知我者你也”的相见恨晚的感觉。因此你要先将自己的想法隐藏在心中不说，假装出一副若无其事而又倾听对方讲话的样子，聆听对方的不满和烦恼。在对方将自己心中的话都宣泄出来后，再以谅解的语气去说服对方，使对方感到你是为他着想，使也产生开放的心理。当这种心理出现以后，纵使你提出不利于他的内容，对方也会轻易接受，这才是你的真正目的，而劝告只不过是你取得对方信任，达到目的技巧而已，这就叫“醉翁之意不在酒。”

不要忘了，“以诈取诚”之计的运用永远是有限度的，只能在适当的时候，适当的地方运用，又要有适当的手段，但为人处事仍要永远以诚为本。